

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ
SETOR DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS
CURSO DE MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO
ÁREA DE CONCENTRAÇÃO: ESTRATÉGIA E ORGANIZAÇÕES**

**O PLANO REAL E O POSICIONAMENTO ESTRATÉGICO DOS
BANCOS COM CARTEIRA COMERCIAL**

CURITIBA

2000

JOSÉ CARLOS MARUCCI

**O PLANO REAL E O POSICIONAMENTO ESTRATÉGICO DOS
BANCOS COM CARTEIRA COMERCIAL**

Dissertação apresentada como requisito parcial
para a obtenção do grau de Mestre.
Curso de Mestrado em Administração,
Setor de Ciências Sociais Aplicadas, Universidade
Federal do Paraná.

Orientador: Prof. Clóvis L. Machado-da-Silva, PhD

CURITIBA

2000

**“O PLANO REAL E O POSICIONAMENTO ESTRATÉGICO DOS
BANCOS COM CARTEIRA COMERCIAL”**

ESTA DISSERTAÇÃO FOI JULGADA ADEQUADA PARA A
OBTENÇÃO DO TÍTULO DE MESTRE EM ADMINISTRAÇÃO (ÁREA
DE CONCENTRAÇÃO: ESTRATÉGIA E ORGANIZAÇÕES), E
APROVADA EM SUA FORMA FINAL PELO CURSO DE PÓS-
GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO DA UNIVERSIDADE FEDERAL DO
PARANÁ.

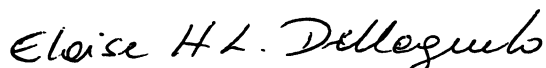


PROF. DR. CLÓVIS L. MACHADO-DA-SILVA
COORDENADOR DO MESTRADO

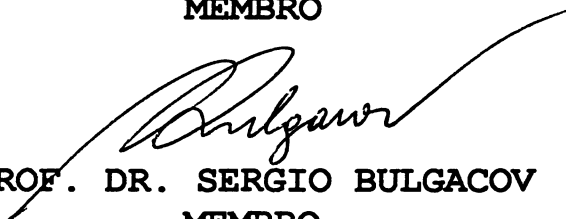
**APRESENTADO À COMISSÃO EXAMINADORA INTEGRADA
PELOS PROFESSORES:**



PROF. DR. CLÓVIS L. MACHADO-DA-SILVA
PRESIDENTE



PROFª. DRA. ELOISE HELENA LIVRAMENTO DELLAGNELO
MEMBRO



PROF. DR. SERGIO BULGACOV
MEMBRO

**“Para Maricl a, minha esposa, e
Bianca, minha filha, companheiras
de todos os momentos”.**

AGRADECIMENTOS

Agradeço as seguintes pessoas e organizações que contribuíram para realização deste trabalho:

- ao Prof. Clóvis Luiz Machado-da-Silva, pelas aulas, conversas, ensinamentos e dedicação e interesse com que orientou a dissertação, sem os quais não teria sido possível concluí-la;
- ao Prof. Sérgio Bulgacov, pelas aulas, sugestões e participação na banca examinadora do projeto e da dissertação;
- à Prof^a Eloise Helena Livramento Dellagnelo, pela participação na banca examinadora da dissertação;
- ao Sr. Luiz Fernando Cardoso Maciel, orientador técnico do Banco Central do Brasil, pelo interesse, sugestões, e por colaborar decisivamente no trabalho de campo desta pesquisa,
- ao Banco Central do Brasil, pelos dois anos de bolsa de estudos que permitiram a participação no curso e a realização desta pesquisa;
- aos professores, funcionários e coordenação do Centro de Pesquisa e Pós-Graduação (CEPPAD) da Universidade Federal do Paraná;
- aos colegas Valéria Silva da Fonseca, Sandro Aparecido Gonçalves e Bruno Henrique da Rocha Fernandes pelas sugestões em diferentes momentos do trabalho;
- aos colegas de mestrado pela convivência harmoniosa que permitiram construir um ambiente propício ao conhecimento e ao debate acadêmico; e
- aos bibliotecários e secretárias pelo valoroso apoio prestado durante todo o curso.

SUMÁRIO

LISTA DE ILUSTRAÇÕES	vi
RESUMO	vii
ABSTRACT	viii
 1 INTRODUÇÃO	 1
1.1 DEFINIÇÃO DO PROBLEMA	3
1.2 OBJETIVOS DA PESQUISA	4
1.3 JUSTIFICATIVA DA PESQUISA	4
 2 BASE TEÓRICO-EMPÍRICA	 8
2.1 AMBIENTE ORGANIZACIONAL	8
2.2 MUDANÇA	14
2.3 ESQUEMAS INTERPRETATIVOS	19
2.4 ESTRATÉGIA ORGANIZACIONAL	26
2.5 AMBIENTE, ESQUEMAS INTERPRETATIVOS E POSICIONAMENTO ESTRATÉGICO	35
 3 METODOLOGIA	 39
3.1 ESPECIFICAÇÃO DO PROBLEMA	39
3.1.1 Perguntas de Pesquisa	39
3.1.2 Definição Constitutiva e Operacional das Variáveis	40
3.1.3 Definição de Outros Termos Relevantes no Contexto da Pesquisa	45
3.2 DELIMITAÇÃO E <i>DESIGN</i> DA PESQUISA	46
3.2.1 Delineamento da Pesquisa	46
3.2.2 População e Amostra	47
3.2.3 Coleta de Dados	51
3.2.4 Facilidades e Dificuldades na Coleta de Dados	58
3.2.5 Tratamento de Dados	60
3.3 LIMITAÇÕES DA PESQUISA	63
 4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DE DADOS	 65
4.1 CARACTERIZAÇÃO DO AMBIENTE DAS ORGANIZAÇÕES BANCÁRIAS ..	65
4.2 PERÍODO ANTERIOR AO PLANO REAL	77
4.3 PERÍODO POSTERIOR AO PLANO REAL	103
4.4 COMPARAÇÃO ENTRE OS PERÍODOS ANTERIOR E POSTERIOR AO PLANO REAL	133
 5 CONCLUSÃO	 145
 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	 155
 ANEXOS	 162

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

FIGURA 1 – RELACIONAMENTO ENTRE SONDAÇÃO, INTERPRETAÇÃO E APRENDIZAGEM	32
FIGURA 2 – MUDANÇA ESTRATÉGICA: A PERSPECTIVA COGNITIVA	36
FIGURA 3 – POSICIONAMENTO ESTRATÉGICO E ESQUEMAS INTERPRETATIVOS DOS BANCOS COM CARTEIRA COMERCIAL	138
GRÁFICO 1 - TAXAS MÉDIAS MENSAS DE INFLAÇÃO NO BRASIL	69
GRÁFICO 2 - TAXAS MÉDIAS ANUAIS DE INFLAÇÃO NO BRASIL	70
QUADRO 1 – AMBIENTES TÉCNICO E INSTITUCIONAL E ORGANIZAÇÕES...	13
QUADRO 2 – UMA CARACTERIZAÇÃO DAS ABORDAGENS DA MUDANÇA ORGANIZACIONAL	16
QUADRO 3 – TIPOS DE MUDANÇA ORGANIZACIONAL	18
QUADRO 4 – UMA ESTRUTURA DE PROCESSOS DE FORMAÇÃO DE ESTRATÉGIA	30
QUADRO 5 – CONCEPÇÕES AMBIENTAIS DOS BANCOS COM CARTEIRA COMERCIAL – ANTES DO PLANO REAL	99
QUADRO 6 – ESQUEMAS INTERPRETATIVOS E POSICIONAMENTO ESTRATÉGICO – ANTES DO PLANO REAL	100
QUADRO 7 – CONCEPÇÕES AMBIENTAIS DOS BANCOS COM CARTEIRA COMERCIAL – DEPOIS DO PLANO REAL	130
QUADRO 8 – ESQUEMAS INTERPRETATIVOS E POSICIONAMENTO ESTRATÉGICO – DEPOIS DO PLANO REAL	131
TABELA 1 – BRASIL: BANCOS COMERCIAIS E MÚLTIPLOS, DEZEMBRO/98 .	48
TABELA 2 – QUESTIONÁRIOS RESPONDIDOS	57

RESUMO

O objetivo desta pesquisa foi verificar de que forma os esquemas interpretativos dos dirigentes atuaram como mediadores do posicionamento estratégico dos bancos com carteira comercial em face da implementação do Plano Real no Brasil, a partir de julho de 1994. A pesquisa de levantamento efetuada utilizou o método comparativo de análise, com a aplicação de procedimentos de natureza descritivo-quantitativa em perspectiva seccional e avaliação longitudinal. A população pesquisada constituiu-se dos bancos comerciais e múltiplos com carteira comercial, que atuaram no Brasil no período de 1992 a 1998; a amostra intencional compôs-se de 35 desses bancos. Os dados da pesquisa foram obtidos em relatórios de administração dos bancos, e em respostas ao questionário distribuído aos dirigentes das organizações pesquisadas. Os dados coletados foram tratados por análise conteúdo, análise de agrupamento e testes estatísticos não-paramétricos. Os esquemas interpretativos dos dirigentes foram representados pelos valores e crenças compartilhados pelos dirigentes dos bancos pesquisados e o posicionamento estratégico foi considerado pela disposição dos recursos, produtos e mercados dessas organizações. No período anterior ao Plano Real, a análise de agrupamento apontou dois grupos de bancos com carteira comercial: o de bancos especializados, que se orientavam pela segurança, e o de bancos diversificados, que se orientavam para o crescimento. No período posterior ao Plano Real, foram apontados três grupos: o de bancos especializados, orientados pela segurança; o de bancos de segmento, orientados pela eficiência; e o de bancos integrados, orientados pelo marketing. Os dados permitiram verificar as modificações nos esquemas interpretativos dos dirigentes e no posicionamento estratégico dos bancos, em decorrência da implementação do Plano Real. Os bancos especializados mantiveram sua situação em ambos os períodos. Os bancos de segmento modificaram os esquemas interpretativos, em decorrência de ajustes na infra-estrutura organizacional. Os bancos integrados reorientaram esquemas interpretativos e, por consequência, o posicionamento estratégico. O papel do ambiente nos esquemas interpretativos dos dirigentes foi diferenciado em ambos os períodos pesquisados e entre os grupos de bancos em cada período. Ao final, conclui-se que, após o Plano Real, a mudança no contexto ambiental dos bancos pesquisados implicou em diferentes formas de mediação do posicionamento estratégico dessas organizações pelos esquemas interpretativos dos seus dirigentes.

ABSTRACT

The objective of this inquiry is to verify how the interpretive schemes of the banks executives in Brazil actuate as mediators of the strategic positioning of the commercial banks in face of Real Plan implementation in July of 1994. The survey research used the method the comparative of analysis, with application of descriptive-quantitative procedures by means of sectional perspectives and longitudinal appraisal. The surveyed population comprehends the commercial and multiple banks with commercial portfolios, actuating in Brazil between 1992 and 1998; the intentional sample included 35 of those banks. The data were grasped in reports of administration of the banks and in fulfilled questionnaires by the executives of the inquired organizations. Collected data were submitted to a content analysis, cluster analysis and no-parametric statistical tests. Executive's interpretive schemes were represented by shared values and believed convictions and strategic positioning of the inquired organizations was treated by the disposition of resources, products and markets of these organizations. In the period previous to Real Plan, the grouping analysis aimed two groups of banks with commercial portfolio: the specialized banks, guided for the safety, and the diversified banks, guided for the growth. In the posterior period to Real Plan, were found three groups: the specialized banks, guided for the safety; the segment banks, guided for efficiency; and the integrated banks, guided for marketing. The gathered data permitted to appoint the modifications in the executive's interpretive schemes and bank strategic attitudes resulting from Real Plan implementation. The specialized banks maintained its situation in both periods. The segment banks modified the interpretive schemes, due to fittings in the organizational infrastructure. The integrated banks reoriented the interpretive schemes and the strategic positioning. Ambiental part in interpretive schemes was carefully differentiated for *ex ante* and *ex post* Real Plan period. As a final conclusion one may establish this: after Real Plan, the change in the environmental context of the researched banks implied in different forms of mediation of the strategic positioning of those organizations for the its leaders' interpretive schemes.

1 INTRODUÇÃO

Desde o início dos anos 90, a economia brasileira vem passando por um processo de mudança estrutural. A globalização comercial e financeira, a estabilização da economia, a mudança na forma de interpretar o papel do Estado e o rápido avanço tecnológico vêm configurando um ambiente organizacional cada vez mais complexo.

Essa situação vem afetando indistintamente as organizações. Setor agrícola, industrial e de serviços têm se deparado com questões como a entrada de novos concorrentes e de produtos importados, a consolidação do Mercosul e a perspectiva da Área de Livre Comércio das Américas (ALCA), a exposição aos preços internacionais, o aumento da concorrência e oscilações na demanda.

O setor bancário tem sido um dos setores mais afetados pelos fatores mencionados. Além disso, o contínuo avanço nas tecnologias bancárias, a crescente preocupação com os custos, o aumento na complexidade da administração de produtos e serviços, a emergência de novas formas de intermediação financeira destacadas das instituições bancárias tradicionais, entre outros elementos, formam o conjunto de pressões ambientais com que se têm defrontado o setor desde o início desta década.

Apesar de todas essas influências, a estabilização de preços, com o advento do Plano Real, foi o acontecimento que mais afetou o setor no Brasil. Ao reduzir drasticamente as taxas de inflação, o Plano Real contribuiu para produzir um novo ambiente organizacional que tornou incompatível a dimensão ocupada pelo sistema financeiro brasileiro até então, implicando a necessidade de mudanças nas organizações bancárias do país.

Vários estudos apontam as estratégias genéricas que os bancos comerciais e múltiplos seguiram antes do Plano Real para sustentar sua participação naquele mercado altamente inflacionário: expandia-se a rede de agências, o que propiciava o aumento da captação financeira que, por sua vez, disponibilizava

recursos para aplicação em títulos públicos; com os ganhos financeiros resultantes, investia-se em nova expansão da rede de agências, iniciando-se, novamente, o ciclo (Barros e Almeida Jr, 1996 e 1997; Weiss e Savoia, 1997; Machado-da-Silva e Fernandes, 1998).

Segundo Bartlett e Ghoshal (1992), o ajuste das empresas a diferentes ambientes implica mudanças na sua estrutura, em seus sistemas e processos, e na cultura organizacional. A estrutura e as responsabilidades formais correspondem ao conjunto de papéis e atribuições a serem desempenhados. Os sistemas e processos organizacionais são constituídos por relacionamentos interpessoais, canais de comunicação e sistemas de apoio à tomada de decisão. A cultura organizacional compreende valores e crenças compartilhados pelos indivíduos. Bartlett e Ghoshal (1992) afirmam ser necessário que estruturas, sistemas e processos se combinem com a cultura organizacional para que a organização possa enfrentar a complexidade e as mudanças ambientais.

Este argumento destaca a importância da cultura organizacional, e, de forma mais ampla, dos elementos simbólico-interpretativos, na adaptação organizacional estratégica em consequência de mudanças ambientais. Em tal contexto, tais elementos ajudam a explicar porque as organizações, diante de pressões ambientais semelhantes, atuam de forma diferenciada (Machado-da-Silva e Fonseca, 1993).

Em face dessas considerações iniciais, a presente dissertação busca verificar a intervenção de componentes simbólico-interpretativos de representação da realidade organizacional na disposição dos elementos da organização, em presença de mudanças ambientais. Enfoca, especificamente, o papel dos esquemas interpretativos dos dirigentes das organizações bancárias brasileiras sobre o ajustamento dessas organizações às pressões ambientais, provocadas pela queda nas taxas de inflação decorrentes da implementação do Plano Real.

1.1 DEFINIÇÃO DO PROBLEMA

Diante do quadro de transformações brevemente exposto nos parágrafos precedentes é de se esperar que as organizações bancárias percebam e interpretem as pressões ambientais de diferentes maneiras, orientando, portanto, as ações organizacionais a partir de diferentes estratégias. A base dessa diferenciação se encontra nos mecanismos simbólico-interpretativos compartilhados pelos participantes da organização e que compõem concepções próprias de cada organização. São essas concepções, ou esquemas interpretativos, que orientam as diferentes estratégias organizacionais.

Esta dissertação, baseada nas considerações anteriores, procura responder ao problema de pesquisa assim formulado:

"De que maneira os esquemas interpretativos dos dirigentes atuaram como mediadores do posicionamento estratégico dos bancos comerciais e múltiplos com carteira comercial¹ no Brasil, em face da implementação do Plano Real?"

O estudo parte do pressuposto de que, antes do Plano Real, as organizações bancárias seguiam basicamente a estratégia de expandir agências, aumentar a captação e aplicar em títulos públicos; após o Plano Real, com a queda das receitas, essas organizações podem ter adotado diferentes estratégias. Logo, se houve alteração no posicionamento estratégico dos bancos comerciais e múltiplos

¹ Bancos comerciais e bancos múltiplos com carteira comercial são organizações de intermediação financeira que em seu conjunto têm capacidade de criar moeda. Essas organizações recebem depósitos à vista e os emprestam ao público. Após circular pela economia, os recursos financeiros decorrentes dos empréstimos retornam ao sistema bancário sob a forma de depósitos à vista e assim sucessivamente. Este processo de multiplicação monetária é em parte atenuado pela manutenção de reservas em caixa e por recolhimentos compulsórios ao Banco Central. Bancos comerciais e bancos múltiplos com carteira comercial, por receberem depósitos à vista sem remuneração aos depositantes e os emprestarem a taxas de juros de mercado, no período de altas taxas de inflação, auferiam rendimentos extraordinários de floating antes da implementação do Plano Real. Bancos comerciais e bancos múltiplos com carteira comercial por receberem depósitos à vista são chamados de instituições ou organizações bancárias.

com carteira comercial², essa alteração foi mediada, de alguma forma, pelos esquemas interpretativos dos seus dirigentes.

1.2 OBJETIVOS DA PESQUISA

O objetivo geral desta dissertação é verificar de que forma os esquemas interpretativos dos dirigentes dos bancos com carteira comercial atuaram como mediadores da adaptação organizacional estratégica em face da implementação do Plano Real.

Como objetivos específicos, pretende-se:

- a) identificar os esquemas interpretativos dos dirigentes das organizações bancárias no país, antes e depois da implementação do Plano Real;
- b) identificar o posicionamento estratégico das organizações bancárias no país, antes e depois da implementação do Plano Real;
- c) verificar a relação entre os esquemas interpretativos dos dirigentes e o posicionamento estratégico das organizações bancárias no país, antes e depois da implementação do Plano Real.

1.3 JUSTIFICATIVA DA PESQUISA

O setor bancário e particularmente os bancos com carteira comercial vêm passando, nos últimos anos, por uma série de restrições ambientais às suas operações: a abertura econômica, que tem possibilitado a entrada de novos concorrentes; as modificações tecnológicas, que têm contribuído para modificar o

² Considerando que distinção entre os bancos comerciais e os múltiplos com carteira comercial, resume-se, basicamente, a atuação em conglomerados de organizações financeiras ou em única organização, doravante empregaremos o termo "bancos com carteira comercial" para designar indistintamente tanto os bancos comerciais, quanto os múltiplos com carteira comercial.

perfil de atendimento ao público, e emergência de novos produtos e serviços; e a difusão dos serviços, anteriormente prestados por bancos, para outros estabelecimentos comerciais; no entanto essas transformações parecem incrementais, quando comparadas ao impacto do Plano Real que, em poucos meses, reduziu a inflação de cerca de 50% para menos de 1% ao mês, atingindo, de forma dramática, o setor bancário. Trata-se de mudança ambiental fundamental, que afetou indistintamente as instituições financeiras no Brasil.

Assim, o interesse teórico da pesquisa está no estudo do posicionamento estratégico em face de modificações fundamentais no ambiente organizacional. Para que as alterações na postura estratégica das organizações sejam duradouras, a literatura especializada sustenta que são necessárias mudanças nos esquemas interpretativos dos dirigentes da organização. Ocorre que, num contexto de modificações ambientais significativas, a necessidade de resposta em termos de postura estratégica, é mais imediata e os esquemas interpretativos mudam mais lentamente ao longo do tempo, uma vez que se apóiam em crenças e valores compartilhados. Estudar essa relação ajuda a entender por que organizações submetidas a pressões semelhantes atuam de modo diferente.

Além disso, parece relevante compreender a ligação entre os mecanismos de cognição e ação. Há controvérsias a esse respeito: algumas posições teóricas supõem uma relação linear entre o pensamento racional e as ações escolhidas, enquanto outras posições afirmam que valores, crenças, políticas, metas e resultados anteriores tornam os processos mais complexos, dando lugar a efeitos não-lineares (Thomas, Clark e Gioia, 1993). O presente estudo também pode contribuir para essa discussão.

Do ponto de vista prático, compreender como as organizações se ajustam a transformações fundamentais em seus ambientes pode ajudá-las a lidar com mudança estratégica de forma mais efetiva.

Além disso, ao pesquisar o posicionamento estratégico e os esquemas interpretativos dos dirigentes de organizações de um setor econômico, no caso o

setor bancário, espera-se encontrar padrões que possam ser considerados como ponto de partida para a elaboração de estratégias organizacionais em empresas bancárias. Finalmente, cabe destacar a escassez, no Brasil, de pesquisas em administração destinadas a analisar a situação de setores, ou grupos de organizações, que atuam em domínio de negócios assemelhados.

Para alcançar os objetivos preconizados, desenvolvem-se os cinco capítulos desta dissertação. Neste primeiro capítulo apresentam-se alguns pontos relevantes da evolução recente do ambiente institucional e econômico que permeia as instituições financeiras, particularmente os bancos com carteira comercial. Busca-se enfatizar os efeitos decorrentes da implementação do Plano Real sobre o setor bancário com destaque para a perda das receitas inflacionárias, fator que exerce pressão ambiental para a mudança do posicionamento estratégico dessas organizações. Discute-se também, brevemente, a relação entre ambiente, esquemas interpretativos e posicionamento estratégico.

No segundo capítulo trata-se da base teórico-empírica, na qual se apóia esta pesquisa. Nele discorre-se sobre o ambiente organizacional, seus elementos e impactos nas organizações, delineando variados tipos de mudanças organizacionais. Em seguida apresenta-se o conceito de esquemas interpretativos e seus desdobramentos em termos de valores e crenças. Posteriormente examina-se o conceito de estratégia e suas diversas perspectivas, bem como a noção de posicionamento estratégico empregada no estudo. O capítulo se encerra com uma síntese da relação que constitui objeto deste trabalho.

No terceiro capítulo apresenta-se os pressupostos e procedimentos metodológicos utilizados na dissertação, especificando-se as perguntas de pesquisa, a definição constitutiva e operacional das variáveis, a caracterização e delineamento do estudo, a coleta e o tratamento dos dados, bem como as limitações da pesquisa.

O quarto capítulo contém a análise e a apresentação dos dados coletados, efetuados a partir do quadro analítico de referência anteriormente estabelecido, em que é caracterizado o ambiente institucional das instituições financeiras e descritos

os resultados obtidos para as variáveis estudadas no período compreendido pela pesquisa.

Finalmente, o quinto capítulo, contém as conclusões referentes ao efeito do Plano Real no posicionamento estratégico dos bancos com carteira comercial, assim como sugestões para pesquisas futuras e recomendações práticas para organizações objeto do estudo.

2 BASE TEÓRICO-EMPÍRICA

As restrições contextuais pelas quais as organizações do setor bancário brasileiro têm passado nesta década, em especial após o advento do Plano Real em 1994, têm sido as mais diversas, produzindo situações cada vez mais complexas.

Para se compreender essas mudanças ambientais e organizacionais é necessário ir além das explicações que enfocam os efeitos do ambiente nas organizações e as respostas destas, em termos de adaptação estratégica; cumpre incluir os modos pelos quais os membros organizacionais percebem e interpretam essas restrições e as transformam em ações organizacionais, ao mesmo tempo em que participam da construção do próprio ambiente.

Nesse sentido, na base teórico-empírica a seguir apresenta-se o levantamento da pesquisa bibliográfica, efetuado na literatura especializada, derivado das categorias de pesquisa assinaladas no problema investigado. Basicamente discorre-se sobre ambiente organizacional e mudança, estratégia e posicionamento estratégico e esquemas interpretativos.

2.1 AMBIENTE ORGANIZACIONAL

Para a organização o ambiente engloba o conjunto de todos os fatores do contexto externo que, de fato ou potencialmente, proporcionam ou recebem influência sobre essa organização. Esta noção de ambiente destaca a interação da organização com o contexto social mais amplo e expõe seus elementos fundamentais.

De acordo com Thompson (1976) o domínio da ação organizada identifica os pontos nos quais a organização depende do ambiente. O domínio consiste em produtos, serviços e consumidores que a empresa se propõe atender. O ambiente importante para a organização é o ambiente de operações, que se compõe das

partes relevantes do ambiente geral para se determinar e atingir um objetivo. Essas partes são formadas por consumidores, fornecedores, concorrentes e grupos regulamentadores. Os domínios entre organizações não são idênticos; os ambientes operacionais também não. O ambiente geral é encontrado por resíduo, referindo-se a tudo o mais que está em volta da organização e que pode exercer influência sobre ela por meio de padrões culturais ou pela possibilidade de ampliação do seu domínio.

Para Stoner e Freeman (1995) o ambiente total, ou ambiente externo, contém elementos de ação direta e de ação indireta sobre a organização. Os elementos de ação direta compõem-se de indivíduos e grupos (participantes internos e externos) que influenciam diretamente as atividades organizacionais.

Os participantes internos, apesar de não fazerem parte do ambiente externo, estão na esfera de influência da administração como empregados, acionistas e dirigentes. Os participantes externos atuam no ambiente e interagem com a organização como consumidores, fornecedores, governo, grupos de interesse, meios de comunicação, sindicatos, instituições e competidores. Cada organização compõe-se de um conjunto próprio de participantes que interagem com ela, individualmente, ou em redes e coalizões de relacionamentos entre participantes. Desse modo, o mesmo indivíduo ou grupo pode relacionar-se com a organização de múltiplas maneiras.

Por sua vez, os elementos de ação indireta orientam a formação de forças e a criação do clima nos quais a organização atua e que têm o potencial de afetá-la. São compostos por variáveis sociais, econômicas, políticas e tecnológicas.

Para Hatch (1997) o ambiente da organização é composto por um ambiente geral, formado por forças mais amplas (legais, físicas, econômicas, tecnológicas, sociais, políticas, e culturais), que operam num contexto e afetam a organização; e por uma rede interorganizacional, constituída por outras organizações e atores, que regulam seus intercâmbios ou interagem com a

organização, tais como fornecedores, clientes, competidores, sindicatos, agências regulatórias e interesses especiais.

Segundo Wilson (1992) as concepções do ambiente organizacional encontradas na literatura podem ser resumidas em três categorias: como fato objetivo, subjetivo, nem objetivo nem subjetivo. Como fato objetivo, considera-se que o ambiente existe externamente às organizações e está prontamente aberto à descrição e definição. Como fato subjetivo, o ambiente é visto como jogo tangível de fatores externos, mas é dependente, em sua definição, da variedade de interpretações subjetivas de indivíduos, ou seja, os administradores percebem o ambiente de modos diferentes e agem de acordo com suas percepções. Como fato nem objetivo nem subjetivo, o ambiente é representado como influência sobre as organizações sendo simultaneamente redefinido e recriado.

Nessa última concepção, as organizações são influenciadas por seus ambientes e exercem influência sobre eles, o que ajuda a explicar por que, em situações de pressões ou de características ambientais semelhantes, as organizações adotam cursos de ação diferentes. E estes cursos alternativos de ação dependem dos esquemas interpretativos dos dirigentes.

Segundo DiMaggio e Powell (1983), as pressões institucionais levam à homogeneidade das formas e práticas organizacionais; o conceito que melhor captura este processo de homogeneização é o de isomorfismo, processo restritivo que força a organização a se assemelhar a outras unidades sujeitas as mesmas condições ambientais. O isomorfismo decorre da influência de mecanismos coercitivos, miméticos e normativos, por meio dos quais as pressões ambientais são exercidas.

O isomorfismo coercitivo resulta de pressões formais e informais exercidas sobre as organizações por outras organizações, das quais são dependentes, e por expectativas culturais da sociedade, nas quais as organizações funcionam. Nessa situação, a pressão pode se originar de influência política ou da necessidade de legitimação decorrentes da atuação de mecanismos de expansão do Estado, de

concentração e centralização do capital e de coordenação de entre organizações, entre outros.

O isomorfismo mimético decorre de problemas tecnológicos, objetivos ambíguos e exigências ambientais, fazendo com que as organizações imitem procedimentos implantados pelos concorrentes. Nesse caso, as respostas padronizadas das organizações se originam em situações de incerteza ou da percepção de que outras organizações semelhantes são mais legitimadas ou bem sucedidas.

O isomorfismo normativo refere-se principalmente à profissionalização, mediante a especialização dos membros de uma ocupação para definir as condições e métodos de trabalho e que conduzem a interpretações compartilhadas e a legitimação das regras em atividades comuns.

A atuação dos mecanismos isomórficos confere legitimidade e apoio ambiental às ações organizacionais: à medida que estas incorporam normas compartilhadas coletivamente, facilitam as transações interorganizacionais e favorecem o funcionamento interno da organização (Machado-da-Silva e Fonseca, 1993). Entretanto essa tendência à homogeneização, acarretada pelas pressões ambientais isomórficas, não elimina as demandas competitivas, de modo que permitam ações por parte da organização sobre o ambiente, visando a atender aos seus interesses (Machado-da-Silva e Fonseca, 1993, 1999).

Scott (1987;1992) combina essas perspectivas, a da homogeneização com a da competitividade, mediante a conceituação de dois tipos de ambientes organizacionais: o técnico e o institucional. Os ambientes técnicos "... são aqueles nos quais as organizações disponibilizam produtos ou serviços que são trocados no mercado e recompensados por seu desempenho eficiente e efetivo" (Scott, 1992, p. 132). Os ambientes institucionais caracterizam-se "... pela elaboração de regras e exigências para as quais as organizações individuais têm que se ajustar a fim de que recebam legitimidade e apoio" (Scott, 1992, p. 132).

As pressões provenientes do ambiente técnico enfocam o ambiente como estoque de recursos ou como fonte de informação. Quando o ambiente técnico é enfocado como estoque de recursos, destaca-se a extensão na qual as organizações se tornam dependentes dos recursos de outras organizações. A dependência é afetada pelo:

- a) grau de abundância-escassez, que é a disponibilidade no ambiente dos recursos exigidos pela organização;
- b) grau de concentração-dispersão, que é a distribuição ambiental dos recursos exigidos pela organização; e
- c) grau de coordenação-não-coordenação, que é a estruturação das ações de outras entidades ambientais, com as quais a organização se defronta.

Assim, quanto mais escassos, concentrados e coordenados forem os recursos, maior a dependência ambiental da organização (Scott, 1992).

Se o ambiente técnico for estudado como fonte de informação, focaliza-se a incerteza enfrentada pela organização. A incerteza é afetada pelo:

- a) grau de homogeneidade-heterogeneidade, que se refere à similaridade das entidades que se relacionam com a organização;
- b) grau de estabilidade-instabilidade, que é a extensão da mudança pela qual as entidades passam;
- c) grau de ameaça-segurança, que é a vulnerabilidade da organização a erros e ineficiências que podem resultar no seu declínio;
- d) grau de relacionamento-isolamento, que é a ligação da organização com as demais entidades; e
- e) grau de coordenação-não-coordenação.

Quanto mais heterogêneas, instáveis, ameaçadoras à interconectividade e menor a coordenação das informações, maior é a incerteza ambiental (Scott, 1992).

Os ambientes institucionais, por sua vez, destacam a importância dos aspectos simbólicos e culturais do ambiente, acabando por afetar as condições que

influenciam os atributos e as atividades das organizações em determinada época e lugar e apóiam diferentes tipos de arranjos organizacionais. Estado, ocupações profissionais, sindicatos e associações comerciais são algumas das estruturas institucionais que afetam as organizações devido a mecanismos normativos e cognitivos.

O ambiente técnico e o institucional são tratados por Scott (1992) como dimensões ao longo das quais todas as organizações operam (vide Quadro 1). Alguns tipos de ambientes técnicos apresentam demandas mais fortes do que outros e, do mesmo modo, as organizações se defrontam com regras e exigências processuais variáveis entre ambientes ao longo do tempo. Organizações como bancos e serviços de utilidade pública estariam sujeitas a ambientes técnicos e institucionais fortes. A maioria das indústrias manufatureiras caracterizar-se-iam por pressões técnicas fortes e pressões institucionais fracas; as organizações de serviços profissionais, por pressões institucionais fortes e pressões técnicas fracas; e as organizações de serviços pessoais operariam em ambientes técnicos e institucionais fracos.

QUADRO 1 – AMBIENTE TÉCNICO E INSTITUCIONAL COM EXEMPLOS DE ORGANIZAÇÕES

		Ambientes Institucionais	
		Forte	Fraco
Ambientes Técnicos	Forte	Serviços de Utilidade Pública, Bancos, Hospitais	Indústrias Manufatureiras
	Fraco	Clínicas de Saúde Mental, Escolas, Agências Legais, Igrejas	Restaurantes, Clubes de Saúde, Assistência a Crianças

Fonte: Scott, 1992, p.133.

Tanto o ambiente técnico quanto o ambiente institucional contêm distintos níveis de análise ou contextos institucionais de referência: local, regional, nacional, internacional (Machado-da-Silva, Fonseca e Fernandes, 1999). Em consequência,

as ações organizacionais são orientadas pelo contexto institucional de referência, empregado na interpretação da situação ambiental pelo grupo de dirigentes que detém o domínio da organização.

Como há vários níveis de contexto de referência, uma organização bem-sucedida no contexto nacional, por exemplo, pode defrontar-se com dificuldades, ao adotar ações que se coadunam com um contexto institucional mais abrangente (Machado-da-Silva, Fonseca e Fernandes, 1999); portanto a organização mais competitiva é aquela que adota um contexto internacional de referência institucional na definição de suas estratégias de ação (Machado-da-Silva e Fonseca, 1999).

O conceito de ambiente e seus desdobramentos têm sido empregados como ponto de partida para justificar muitas das mudanças que ocorrem na organização, quando considerada na perspectiva de sistema aberto (Bartunek, 1983; Laughlin 1991, Scott, 1992).

Organizações e ambientes são interdependentes em vários aspectos, como na percepção pelos participantes das características ambientais e dos sistemas organizacionais, na avaliação dos efeitos do ambiente nos resultados da organização e na utilização pela organização de materiais e ingredientes disponíveis no ambiente (Scott, 1992).

Essa interdependência possibilita que situações de transformações sociais, econômicas, tecnológicas e culturais, impliquem em mudanças nas organizações e em seus ambientes. Para especificar o papel da mudança nos estudos organizacionais apresentaremos em seguida um panorama de algumas abordagens sobre o assunto.

2.2 MUDANÇA

O tema mudança vem sendo destacado nos estudos organizacionais nas últimas décadas. Muito disso se deve às crescentes transformações econômicas,

sociais e tecnológicas por que têm passado as sociedades e que, freqüentemente, questionam os fundamentos nos quais as organizações operam.

A análise da mudança social, segundo Giddens (1989), é efetuada mediante desdobramentos das características dos episódios sociais. Um episódio é representado por "... certo número de atos ou eventos com um começo e um fim especificáveis, envolvendo assim uma determinada seqüência [de mudanças sociais]" (p. 198).

Para Giddens (1989) a mudança social depende de diferentes circunstâncias e eventos, que variam de acordo com um contexto monitorado reflexivamente pelos agentes envolvidos. Para se avaliar a natureza de um episódio específico, os modos de mudança social combinam as suas dimensões quanto à origem, trajetória, tipo e momento. Na análise da origem consideram-se o distanciamento e a diferenciação espaço-temporal dos sistemas sociais, eventuais contradições estruturais e presença de aspectos históricos. O tipo de mudança social refere-se à medida que um episódio é intensivo ou extensivo, ou seja, qual é a sua profundidade e amplitude. Momento diz respeito à velocidade da mudança. E trajetória alude à sua direção.

Pettigrew, Ferlie e McKee (1992), a partir de uma visão ampla da literatura especializada, afirmam que muito da pesquisa em mudança organizacional, com algumas limitadas e notáveis exceções, é não-histórica, não-processual e não-contextual. Para tanto a pesquisa sobre mudança deveria envolver a interação contínua das idéias sobre contexto, processo e conteúdo da mudança, juntamente com a habilidade de regular as relações entre os três. O contexto da mudança pode ser externo, quando se referir à economia nacional e ao contexto político e social; ou interno, quando se referir a estratégias, estruturas, cultura, administração e sistemas políticos, que formam os processos pelos quais as mudanças ocorrem. O processo de mudança diz respeito às ações, reações e interações das várias partes interessadas em torno dos propósitos da mudança. O conteúdo da mudança se

refere às áreas transformadas e pode ser classificado em radical, incremental, tecnológico e outros centrados em mudanças de papéis.

Wilson (1992) destaca a importância da mudança, pois seus conceitos e abordagens permeiam virtualmente todos os aspectos do comportamento e análise organizacionais. O comportamento organizacional destaca os papéis do treinamento, habilidades interpessoais, desenvolvimento organizacional e comunicação, entre outros, para alcançar e sustentar a mudança organizacional. A análise organizacional salienta o papel dos processos, como o de decisões estratégicas, do exercício do poder e das estruturas organizacionais na prevenção e alcance da mudança.

Wilson (1992) propõe um arcabouço composto por duas dimensões, nas quais os temas podem ser colocados e comparados: na primeira, a mudança pode ser planejada com antecedência ou emergir como resultado da interação das múltiplas variáveis; na segunda, a mudança pode ser descrita como processo ou como estratégia de implementação. Essas quatro dimensões se combinam para formar as abordagens possíveis da mudança (vide Quadro 2).

QUADRO 2 - UMA CARACTERIZAÇÃO DAS ABORDAGENS DA MUDANÇA ORGANIZACIONAL

	Processo de Mudança	Implementação da Mudança
Mudança Planejada	<p>1</p> <p>Incrementalismo lógico e várias necessidades, modelos de comprometimento e visão compartilhados</p>	<p>2</p> <p>Redução da resistência à mudança</p>
Mudança Emergente	<p>3</p> <p>Características das decisões estratégicas: modelos de processo político</p>	<p>4</p> <p>Contextualismo: implementação é uma função de processos e fatores antecedentes</p>

Fonte: Wilson, 1992, p. 10.

Na célula 1, a mudança pode ser planejada, mas exige análise de um modo processual, ou seja, ao longo do tempo. Na célula 2, a mudança pode ser

planejada, mas a tarefa principal é a implementação. Na célula 3, a mudança é resultado da interação da história, da economia, da política e características do setor. E, na célula 4, enfatiza-se o contexto, no qual os interesses foram construídos e operam atualmente.

Wilson (1992) destaca ainda que a extensão na qual o processo de mudança pode ser visto como planejado ou não depende, em grande medida, de que seja favorecida a estrutura da tensão sistêmica ou a estrutura da escolha estratégica. Na estrutura da tensão sistêmica, o conflito interno proporciona o impulso à mudança e, na estrutura da escolha estratégica, as soluções para os problemas percebidos são encontradas fora da organização. Essas estruturas derivam de duas amplas abordagens teóricas: a do voluntarismo, que enfatiza o papel dos agentes humanos; e a do determinismo, que enfatiza as regularidades inerentes às coisas e colocam limites à vontade humana.

Levy (1986) distingue mudanças de primeira ordem das de segunda ordem. Mudanças de primeira ordem compõem-se de ajustes e aperfeiçoamentos que acontecem à medida que o sistema cresce e se desenvolve, mantendo intacta a essência do sistema (missão, propósitos e paradigmas). Suas principais características são: atinge poucas dimensões, níveis e comportamentos; é quantitativa; muda no conteúdo; tem movimentos na mesma direção; é incremental, reversível, lógica, racional; e ocorre dentro do mesmo paradigma, visão de mundo ou estado de ser.

As de segunda ordem, de acordo com Levy (1986), são mudanças irreversíveis, que resultam da emergência de novos paradigmas que orientam o modelo de organização. Distinguem-se por: abarcar múltiplas dimensões e níveis e os aspectos comportamentais; serem qualitativas; mudarem no contexto; tomarem novas direções; serem revolucionárias, irreversíveis e aparentemente irracionais; e ocorrerem dentro de novos paradigmas e visões de mundo.

Nadler e Tushman (1990) afirmam que a natureza, a extensão e a intensidade das mudanças variam ao longo de duas dimensões. A primeira

dimensão refere-se à extensão e à intensidade do processo de mudança, distinguindo-se as mudanças incrementais das mudanças estratégicas. Quando a mudança ocorre dentro das definições e estruturas de referência atuais da organização, diz-se que é incremental (ou de primeira ordem), pois visa a melhorar a eficácia da organização, mas sem alterar os valores, os modos de organizar e a estrutura geral da estratégia organizacional. A mudança é estratégica (ou de segunda ordem), quando tem impacto sobre a organização como um todo, redefinindo a organização ou alterando sua estrutura básica (estratégia, estrutura, paradigmas, processos, pessoas e valores).

A segunda dimensão diz respeito ao momento da resposta aos eventos ambientais, sendo as mudanças reativas, quando conseqüências diretas de pressões resultantes de eventos externos anteriores; ou antecipatórias, quando resultantes da perspectiva de eventos futuros, que podem afetar a organização (Nadler e Tushman, 1990). A combinação dessas duas dimensões compõe uma tipologia dos diferentes tipos de mudança (vide Quadro 3).

QUADRO 3 - TIPOS DE MUDANÇA ORGANIZACIONAL

	Incremental	Estratégica
Antecipatória	Sintonização	Reorientação
Reativa	Adaptação	Recriação

Fonte: Nadler e Tushman, 1990, p. 80.

Mudança é tema fundamental para a compreensão do fenômeno das organizações, pois estas não são entidades estáticas, mas envolvidas em processos sociais e organizacionais sujeitos a modificações (Hatch, 1997). Essas modificações são vistas como fenômenos essencialmente perceptuais, compreensíveis por meio de considerações individuais da situação da organização e do seu ambiente (Wilson,

1992). Dessa maneira, a dinâmica das mudanças implica novas necessidades e demandas ambientais, que inspiram a orientação estratégica das organizações e a sua adaptação ambiental.

Contudo, as diferentes reações das organizações dependem de elementos próprios de cada uma delas, expressos nos seus aspectos cognitivos e nas suas ações estratégicas. Desse modo, na seqüência, abordam-se os esquemas interpretativos as perspectivas da estratégia organizacional, para denotar esses elementos particulares que caracterizam a organização.

2.3 ESQUEMAS INTERPRETATIVOS

Esta pesquisa supõe que as concepções dos dirigentes formam um elemento mediador entre as pressões ambientais e a estratégia organizacional. É pelas cognições dos dirigentes que o ambiente externo e as estratégias organizacionais são percebidos e interpretados, resultando nas ações por parte da organização. Tal abordagem é compatível com a noção de cultura organizacional como metáfora³ e como sistema de formação de idéias que interage com o sistema social⁴ por meio de "esquemas interpretativos que criam e recriam aquele sentido, oferecendo a metáfora um novo foco e via de acesso para a criação da ação organizacional" (Morgan, 1986).

³ Smircich (1983) analisa o significado do conceito de cultura nas organizações em termos de variável ou de metáfora. Como variável, a cultura é um elemento do contexto organizacional que cria padrões de relacionamento entre as organizações e dentro delas, sendo ou parte do ambiente ou forma de representação que mantém a organização unida, sendo meio disponível para a administração e controle organizacional. Como metáfora, a cultura organizacional é forma de expressão da consciência humana que gera um padrão de significados e símbolos, mantidos e criados em processos de interação, e que tornam possível a ação e a existência organizacional, fornecendo elementos simbólicos que ajudam a interpretar a organização.

⁴ Allaire e Firsirotu (1984) consideram que as teorias de cultura da antropologia cultural podem ser distintas entre as que concebem as dimensões cultural e social integradas num único sistema e as que concebem as duas dimensões de modo separado. Como sistemas socioculturais, os seus componentes social e estrutural estão completamente integrados, sincronizados e coerentes com as dimensões simbólicas e ideacionais da organização. Como sistema de formação de idéias, destacado do sistema social, mas que com ele interage, a cultura acha-se subjacente a eventos observáveis e refinamentos teóricos sendo estudada como localizada nas mentes dos "portadores-de-cultura" ou como um sistema interpretativo de símbolos e significados compartilhados.

Esquema interpretativo é um modo de abordar os aspectos simbólicos e perceptivos compartilhados, que intermedeiam a ação recíproca entre aspectos estruturais e atores humanos.

O conceito de esquemas interpretativos foi transposto para o estudo de organizações da teoria da estruturação de Giddens (1989). A estruturação dos sistemas sociais estuda as condições que regem a continuidade e transmutação de estruturas e a reprodução de sistemas sociais pelos de seus agentes. A estrutura refere-se "... às propriedades que possibilitam a existência de práticas sociais discernivelmente semelhantes por dimensões de tempo e espaço, e lhes emprestam uma forma sistêmica" (Giddens, 1989, p. 13). Compõe-se de regras formadas tanto por elementos normativos (instituições legais) quanto por códigos de significação (ideologia); de recursos impositivos derivados da coordenação da atividade dos agentes humanos (instituições políticas); e de recursos alocativos destinados a controlar produtos e aspectos da vida material (instituições econômicas).

O outro componente da estruturação é a interação dos agentes humanos, cujas ações, coerentes com o *self* e mediadas pelo mundo circundante, são tratadas por meio do modelo de estratificação do *self*. Este envolve um conjunto de processos fortemente ligados que conduzem à ação: a motivação da ação; a racionalização da ação ou "entendimento teórico" das bases de sua atividade; e monitoração reflexiva da ação, que envolve a regulação das atividades dos próprios atores, bem como dos aspectos físicos e sociais dos contextos. As ações freqüentemente produzem consequências impremeditadas, fora do alcance do agente, que podem eventualmente se constituir em condições não reconhecidas de novos atos (Giddens, 1989).

A reprodução social através do tempo-espaço surge como consequência da atuação do que Giddens (1984) chama de dualidade da estrutura em interação, na qual "... o momento da produção da ação é também o momento de reprodução nos contextos do desempenho cotidiano da vida social ... [e] ... ao reproduzirem

propriedades estruturais [...] os agentes também reproduzem as condições que tornam possível tal ação" (Giddens, 1989, p.21).

Essa interpenetração entre estrutura e interação é mediada pelas modalidades da estruturação na qual os atores sociais se apóiam para reconstituir as propriedades estruturais. Entre essas modalidades, os esquemas interpretativos "são os modos de tipificação incorporados aos estoques de conhecimento dos atores, aplicados reflexivamente na sustentação da comunicação" (Giddens, 1989, p.23). Nesse nível de análise, o da sociedade geral, o esquema interpretativo ajuda a esclarecer ou interpretar, na modalidade de significado, o interrelacionamento mútuo da estrutura e interação dos agentes.

Ranson, Hinings e Greenwood (1980), com base na teoria da estruturação proposta por Giddens (1989) e na noção de províncias de significado de Schutz (1979), formulam um arcabouço teórico aplicado à análise organizacional no qual a "... produção e recriação das formas estruturais através do tempo deveriam ser concebidas como resultado da interação complexa de processos cognitivos interpessoais, dependências de poder e restrições contextuais" (p.1). O processo de estruturação define e intermedeia as estruturas organizacionais através das províncias de significado criadas pelos membros organizacionais e que incorporam esquemas interpretativos. Estes se compõem de valores, isto é, fins e preferências desejados; e interesses, isto é, diferentes visões sobre a alocação apropriada de recursos. Valores e interesses articulados fornecem orientações e propósitos estratégicos das organizações. É mediante os esquemas interpretativos, aceitos como verdadeiros pelos membros organizacionais, que se reconhecem e interpretam situações e se criam significados durante a interação (Ranson, Hinings e Greenwood, 1980).

Para Bartunek (1983) o termo **esquemas interpretativos** é semelhante a significados compartilhados, paradigmas, crenças, visões de mundo, esquemas e algumas definições de cultura, que trazem em comum a idéia de que uma experiência pode ser compreendida de diversas maneiras (Bartunek, 1983, p. 355).

Em termos mais gerais, supondo que o conceito abrange muitos significados, Bartunek (1983) afirma que esquemas interpretativos descrevem:

... o esquema cognitivo que traça nossa experiência do mundo e identifica seus aspectos relevantes e como nós os entendemos. Esquemas interpretativos operam como pressupostos fundamentais compartilhados (entretanto freqüentemente implícitos) sobre por que eventos acontecem como acontecem, e como as pessoas agem em diferentes situações (Bartunek, 1983, p. 355)

Laughlin (1991) afirma que os esquemas interpretativos podem ser subdivididos em diferentes níveis de abstração e centralidade. Apesar desses níveis nem sempre serem certos e bem definidos, Laughlin (1986) exemplifica com o modelo proposto por Levy (1986), embora este não o afirme explicitamente, no qual há quatro níveis: os processos centrais, que constituem os arquétipos de *design* organizacional; a cultura, que se refere a crenças, valores e normas; a missão, que se refere à direção da ação; e os paradigmas, que apóiam e dão direção a todos os níveis anteriores. Neste estudo os esquemas interpretativos serão considerados no nível da cultura.

Esquemas interpretativos, desse modo, referem-se ao conjunto de valores e crenças compartilhados pelos membros da organização que operam como quadros de referência para a ação organizacional (Machado-da-Silva e Fonseca, 1995; Hinings e Greenwood, 1989). Os esquemas interpretativos definem, restringem e estabelecem referências para o domínio apropriado das operações organizacionais, para os princípios de organização e para os critérios de avaliação de desempenho organizacional (Greenwood e Hinings, 1988; Hinings e Greenwood, 1989).

Considerando o conceito e seus limites, os esquemas interpretativos serão representados neste trabalho por meio de dois de seus componentes: os valores e as crenças. Os valores e as crenças são os fundamentos que sustentam e fornecem a orientação em situações particulares.

Conceitos de valor têm sido amplamente utilizados em estudos sobre organizações (Hinings et al, 1996), apesar da falta de consenso sobre sua natureza (Meligno e Ravlin, 1998). Em geral, além do seu sentido econômico, lógico, estético e matemático, os valores são conceituados conforme o seu *status* ontológico. Subjetivamente, o valor é uma característica das coisas que as torna mais ou menos apreciadas por um sujeito ou grupo de sujeitos (Lalande, 1996), é o significado ou importância que um indivíduo atribui a um objeto ou resultado, adquirido pela sua relação instrumental com outros objetos ou resultados (Meligno e Ravlin, 1998).

Objetivamente, o valor é uma característica intrínseca das coisas, que consiste em merecer mais ou menos estima ou em satisfazer a certos fins (Lalande, 1996). Em outros termos, o valor é um estado final de existência que as pessoas buscam alcançar ou um modo de comportamento visando alcançar um estado final (Meligno e Ravlin, 1998).

Segundo Boudon e Bourricaud (1993), os sociólogos clássicos consideraram valores de um ponto de vista realista e absolutista como estados sociais valorizados e legítimos. Numa perspectiva interacionista, valores são "...preferências coletivas que aparecem num contexto institucional e, pela maneira como se formam, contribuem para sua regulação" (Boudon e Bourricaud, 1993, p. 600).

Nas organizações, vários estudos apontaram os valores como componentes básicos do sistema simbólico das organizações (Beyer, 1981; Hofstede et al 1990; Sackmann, 1992; Schein, 1992). Para Enz (1988), os valores nas organizações combinam preferências com meios e fins, orientando as concepções e interpretações da organização e do ambiente por parte dos membros organizacionais.

Machado-da-Silva e Fernandes (1998) definem valores de modo semelhante ao de Enz (1988), mas consideram que os critérios, concepções ou preferências são racionalizados sobre o que é desejável em termos de cursos de ação. Se os valores se formam a partir de entendimentos e interpretações

apreendidas e codificadas pelos indivíduos e, posteriormente, compartilhados pelo grupo, então se torna possível entender por que, diante de situações semelhantes, as pessoas ou os grupos optam por alternativas distintas para suas ações.

Hofstede (1997) também define valores de modo muito semelhante, considerando-os como tendências amplas por preferências por certos estados de negócios sobre outros. Desse modo valores incluem sentimentos e um sentido, com lado positivo e lado negativo, como bem e mal, limpo e sujo, bonito e feio, natural e artificial, normal e anormal, lógico e paradoxal, racional e irracional, etc.

Para Hofstede (1997) a interpretação dos valores individuais deve considerar a distinção entre o desejável e o desejado. O desejável expressa a visão das pessoas sobre o que representa a virtude e o que corresponde ao pecado; é formulado em termos de certo-errado, concordo-discordo ou algo semelhante; as respostas costumam expressar a visão das pessoas sobre o que representa a virtude e o que corresponde ao pecado.

O desejado, pelo contrário, é formulado em termos de "você" ou "eu" e o que nós consideramos importante, o que nós queremos para nós mesmos, incluindo os desejos menos virtuosos. A diferença entre o desejável e o desejado depende da natureza das normas envolvidas, ou seja, dos padrões dos valores envolvidos: no caso do desejável, a norma é absoluta, pertencendo ao que é eticamente certo; no caso do desejado, a norma é estatística, indicando as escolhas de fato feitas pela maioria. O desejável se refere mais à ideologia, enquanto o desejado mais às questões práticas (Hofstede, 1997).

Por sua vez, Schein (1992) procura explicar como os valores se formam nas organizações. Ao enfrentar uma nova tarefa, questão ou problema, alguém no grupo, normalmente o fundador, tem convicções sobre a natureza da realidade e como lidar com ela, e propõe uma solução baseada nas suas convicções. À medida que a solução proposta para o problema é bem-sucedida, o grupo passa a compartilhá-la coletivamente: o valor, de modo gradual, inicia um processo de

transformação cognitiva em uma crença e, em última instância, num pressuposto, tornando-se inconsciente e automático.

A crença, sinônimo de fé, é todo o assentimento a um juízo lógico, mas objetivamente insuficiente, pois aquele que adere pode ser mais ou menos sensível a evidências objetivas (Fundação Getúlio Vargas, 1986), podendo ser julgadas verdadeiras ou falsas e mais ou menos completas (Myrdal, 1965). Lalande (1996) designa a crença um assentimento perfeito que exclui a dúvida, mas sem o caráter do saber, sendo mais um fato subjetivo, que pode ter causas fora das razões (Lalande, 1996).

Boudon e Bourricaud (1993) distinguem as crenças positivas das crenças normativas. As crenças positivas "... afirmam a *existência* ou *inexistência* de um acontecimento ou, geralmente, de estado de coisas, [...], [cuja] validade é, em princípio controlável pelo confronto com a realidade" (Boudon e Bourricaud, 1993, p. 107). As crenças normativas, por sua vez, têm caráter de fé, sendo sua validade indemonstrável e indefinível. À medida que aumenta a complexidade, o papel das crenças em fixar objetivos da ação e orientar a busca dos meios é ressaltado; mas, de modo semelhante aos valores no contexto de interação, as crenças também são afetadas pelos sistemas de ação e de interação dos atores sociais (Boudon e Bourricaud, 1993).

Em relação às organizações, Sproull (1981) define crenças, em termos cognitivos e interativos, como representações mentais de relacionamento entre objetos, propriedades ou idéias. As crenças atuam como pressupostos subjacentes, compartilhados pelos membros organizacionais, que proporcionam uma maneira de perceber, pensar e sentir o ambiente e a organização (Schein, 1991, 1992).

Isso sugere que a relação entre crenças e valores é interativa, pois a expressão dos indivíduos e ações organizacionais refletem as escolhas efetuadas em termos de preferências; mas, ao mesmo tempo, as escolhas representam uma suposição de como as coisas são.

Hatch (1993) relaciona os dois conceitos num processo chamado de manifestação, que é composto por dois momentos: na manifestação antecipatória ou proativa, as crenças compartilhadas fornecem expectativas, que são experimentadas e reconhecidas, tornando os membros organizacionais conscientes dos seus valores. Na manifestação reativa ou retroativa, os valores mantêm ou alteram as crenças; no primeiro caso, há conformidade entre valores e crenças; no segundo, as crenças são alteradas, à medida que os novos valores proporcionam êxitos que os levam a ser aceitos como verdadeiros; mas isso só acontece, se houver congruência entre os novos valores e as crenças existentes.

Desse modo, considerando a suposição de que valores e crenças são mutuamente inter-relacionados, neste estudo ambos serão utilizados sem a preocupação de realizar operacionalizações sofisticadas de distinção entre ambos os conceitos.

Os esquemas interpretativos, representados pelos valores e crenças dos dirigentes das organizações pesquisadas, orientam as escolhas das ações organizacionais atuando, por esse meio, como elementos mediadores do seu posicionamento estratégico. A seguir apresenta-se as perspectivas da estratégia organizacional como resultantes desses aspectos cognitivos e interpretativos.

2.4 ESTRATÉGIA ORGANIZACIONAL

Estratégia tem sido um termo utilizado para englobar as mais diversas abordagens da organização. Em geral diz respeito aos vários métodos e perspectivas para se analisarem ações organizacionais.

O termo estratégia, de acordo com Hatch (1997), surgiu na teoria organizacional derivado de conotação militar, na qual se diferencia **estratégia** de **tática**. Estratégia envolve o planejamento e direção das operações de larga escala e o posicionamento perante o inimigo, enquanto tática engloba a manobra das forças

durante o confronto. No caso das organizações, o inimigo é a concorrência, mas o ambiente, no qual atuam diversos grupos de interesses, regulamentos governamentais e tecnologias, também é fonte de ameaça. O posicionamento perante o inimigo compromete os recursos à disposição da organização. O local da disputa é o mercado (Hatch, 1997).

Quinn (1991), ao analisar as estratégias diplomático-militares e analogias similares em outros campos, aponta quatro dimensões essenciais da estratégia. Primeira, as estratégias formais³ contêm os objetivos ou metas para serem atingidos, as políticas que orientam ou limitam a ação e os programas, ou seqüências de ação, para se alcançarem as metas dentro dos limites colocados. Segunda, as estratégias efetivas desenvolvem-se em torno de poucos conceitos chaves e sentidos principais, dando-lhes coesão, equilíbrio e foco. Terceira, a estratégia lida com o desconhecido e o imprevisível. E quarta, é importante que haja um meio sistemático para testar cada componente da estratégia e verificar se cumprem os princípios fundamentais de uma estratégia bem formada.

Quinn (1991) afirma ainda que os exemplos históricos sugerem que as estratégias deveriam abranger pelo menos a perseguição de objetivos claros, a manutenção da iniciativa, a concentração de poder na hora e lugar decisivos em relação aos oponentes, a flexibilidade no uso dos recursos, a liderança comprometida e coordenada, a surpresa e a segurança.

Segundo Chaffee (1985), apesar de o termo ser utilizado de várias maneiras, há alguns aspectos em que os autores parecem concordar:

- a) há uma inseparabilidade entre organização e ambiente;
- b) estudo da estratégia como conteúdo e como processo;
- c) a diferença entre estratégia emergente ou intencional e estratégia efetiva;
- d) as firmas podem ter uma estratégia corporativa e uma estratégia de negócios;

e) a criação da estratégia envolve tanto exercícios conceituais quanto analíticos.

Além desses fatores gerais parece que não há acordo. Assim, a par das divergências entre as definições, Chafee (1985) agrupa os modelos de estratégia em lineares, adaptativos e interpretativos, que devem ser aplicados para cada caso de acordo com o tipo de problema estratégico envolvido.

No modelo linear, a estratégia consiste em decisões integradas, ações, ou planos, que colocarão e alcançarão as metas organizacionais. Para alcançar essas metas a organização varia suas ligações com o ambiente pela mudança em seus produtos ou mercados, ou pelo desempenho em outras ações empreendedoras.

No modelo adaptativo, a organização avalia continuamente as condições internas e externas e se orienta para os ajustes, na organização ou em seu ambiente relevante, que criarão alinhamentos satisfatórios entre riscos e oportunidades ambientais, e recursos e capacidades organizacionais.

No modelo interpretativo, considera-se que a realidade é socialmente construída, sendo a organização baseada em contrato social resultante de acordo cooperativo entre indivíduos.

Rajagopalan e Spreitzer (1996) agrupam a literatura de mudança estratégica em três perspectivas teóricas. Na perspectiva racional, a mudança estratégica é busca planejada e seqüencial de soluções ótimas para problemas bem definidos, baseados em objetivos previamente determinados pela firma. A mudança ocorre por variações discretas nas estratégias; o ambiente é visto como fonte de ameaças e oportunidades.

Na perspectiva de aprendizagem, a mudança estratégica é vista como processo interativo, no qual os administradores efetuam mudanças por uma série de pequenos passos projetados para rastrear o ambiente e a organização.

Na perspectiva cognitiva, o papel das cognições dos administradores no processo de mudança estratégica é enfatizado; os administradores representam o contexto ambiental e organizacional, por meio de processos interpretativos. Em

geral, as cognições têm pequeno efeito na mudança estratégica, a menos que se manifestem em ações administrativas.

Reconhecendo que o termo estratégia tem sido usado implicitamente de modos diferentes, Mintzberg (1991) apresenta cinco diferentes definições de estratégia: como plano, manobra, padrão, posição e perspectiva. Estratégia é um plano, quando está contida em algum tipo de curso intencional de ação, certa diretriz ou conjunto de diretrizes para lidar com uma situação. Nessa definição as características da estratégia são a antecipação das ações para as quais se aplicam, o desenvolvimento consciente e calculado, e o papel dos líderes em tentar estabelecer a direção das organizações, para colocá-las num curso de ação predeterminado (Mintzberg, 1991).

Como plano, a estratégia também pode ser manobra específica com a intenção de ludibriar ou superar um oponente ou competidor. Esse conceito enfoca a competição, em que ameaças, dissimulações e outras manobras são empregadas para se obter vantagem competitiva (Mintzberg, 1991).

A estratégia também pode ser, de modo intencional ou não, um padrão em certo fluxo de ações, ou seja, consistência no comportamento. O padrão, ou estratégia realizada, surge como resultante da interação da estratégia deliberada, na qual as intenções, que existiam previamente, foram realizadas, e estratégia emergente, em que padrões consistentes de ação se desenvolvem ao longo do tempo, na ausência de intenções ou a despeito delas (Mintzberg & Walters, 1985). As estratégias situam-se num *continuum* entre os aspectos perfeitamente deliberados e perfeitamente emergentes. Como padrão, a estratégia enfoca a ação organizacional (Mintzberg, 1991).

Enquanto posição, a estratégia é meio de localizar a organização em certo ambiente, tornando-se a força mediadora entre o contexto externo e interno. Essa definição pode ser compatível com as anteriores, pois uma posição tanto pode ser selecionada e apetecida por meio de um plano, quanto alcançada ou descoberta por

meio de um padrão de comportamento. Na posição, a estratégia direciona sua atenção para as organizações e seus ambientes competitivos (Mintzberg, 1991).

Como perspectiva, o conteúdo da estratégia consiste no modo arraigado de perceber o mundo, é intuição coletiva ou abstração compartilhada pelos membros de uma organização, seja por meio de suas intenções, seja por meio de suas ações. Nessa definição a estratégia é um conceito criado na mente das partes interessadas; ao ser compartilhado pelos demais, direciona os comportamentos e as intenções em contexto coletivo (Mintzberg, 1991).

Hart (1991) propõe um arcabouço para conceituar e entender o processo de formulação da estratégia (vide Quadro 4), composto por duas dimensões. A primeira é a intencionalidade da alta administração, que se refere à medida na qual a estratégia é deliberada ou emergente. A segunda é a autonomia do ator organizacional, que se refere à medida na qual a estratégia é influenciada pelo comportamento autônomo ou induzido dos atores organizacionais.

QUADRO 4 - UMA ESTRUTURA DE PROCESSOS DE FORMAÇÃO DE ESTRATÉGIA

		ESTRATÉGIA DELIBERADA			
		MODO RACIONAL	MODO SIMBÓLICO		
		"Plano"	"Perspectiva"		
COMPORTAMENTO INDUZIDO		MODO TRANSACIONAL	MODO GERADOR		COMPORTAMENTO AUTÔNOMO
		"Processo"	"Padrão"		

ESTRATÉGIA EMERGENTE

Fonte: Hart, 1991, p. 105.

Os modos genéricos de elaboração estratégica dependem da combinação dos graus de intensidade da intencionalidade e da autonomia dos atores envolvidos.

No modo racional, a estratégia é a execução de planos racionais produzidos pela alta administração. No modo transacional, a alta administração exerce controle sobre o processo de elaboração da estratégia, sendo o seu conteúdo emergente das interações dos membros organizacionais. No modo simbólico, a alta administração cria uma perspectiva comum por meio de uma visão, mas permite espaço para contribuições individuais e grupais. No modo gerador, a direção central fornece meios ao empreendedorismo interno, e a alta administração ajusta a estratégia aos padrões emergentes (Hart, 1991).

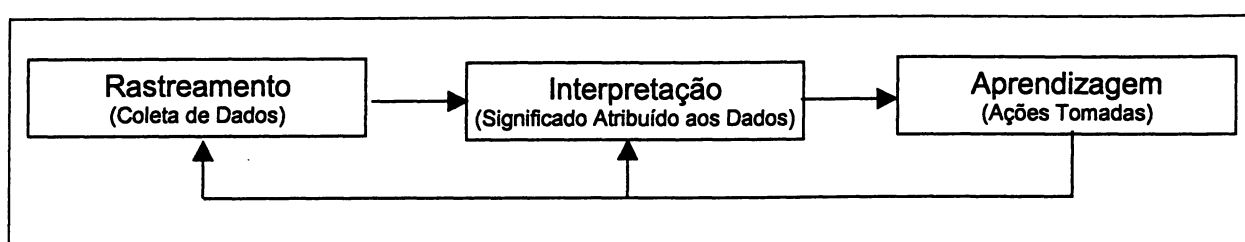
Neste estudo, os termos perspectiva (Mintzberg, 1991), modo simbólico (Hart, 1991) e modelo interpretativo (Chafee, 1985; Rajagopalan e Spreitzer 1996) serão empregados de maneira equivalente para designar a estratégia como conceitos criados na mente das partes interessadas na organização, em especial dos administradores que, ao serem compartilhados pelos demais, orientam os comportamentos e as ações organizacionais (Mintzberg, 1991) com referência à disposição de seus recursos, produtos, serviços e mercados (Araújo e Easton, 1996; Pant e Lachman, 1998 Stabell e Fjerdstad, 1998) e à obtenção de apoio ambiental (Brunsson, 1991).

A teoria das organizações, na perspectiva simbólico-interpretativa, tem definido os conceitos ou cognições dos administradores de formas variáveis como estruturas de conhecimento, crenças e valores, mapas causais, e esquemas interpretativos entre outros. Nessa perspectiva, a ênfase se desloca para a representação mental do contexto ambiental e organizacional, a qual somente implicará numa estratégia se se manifestar em ações organizacionais (Rajagopalan e Spreitzer, 1996).

Daft e Weick (1984) definem interpretação como "... processo de traduzir [...] eventos, de desenvolver modelos para a compreensão, de extrair significado e de juntar esquemas conceituais entre administradores chaves" (Daft e Weick, 1984, p. 286).

No estudo das organizações, esse processo pode reunir vários conceitos dispostos em três estágios: rastreamento (*scanning*), interpretação e aprendizagem (vide Figura 1). Rastreamento é o processo de coleta de dados e de monitoramento do ambiente para os administradores. Na interpretação organizacional, eventos são traduzidos em esquemas conceituais e compartilhados entre os membros da administração superior. A aprendizagem envolve repostas ou ações com base nas interpretações (Daft e Weick, 1984).

FIGURA 1 - RELACIONAMENTO ENTRE RASTREAMENTO, INTERPRETAÇÃO E APRENDIZAGEM



Fonte: Daft e Weick (1984).

Supondo que as organizações sejam sistemas sociais abertos com memórias e cognições compartilhadas e interpretadas pela alta administração, Daft e Weick (1984) concluem que a diferenciação entre elas ocorre na forma pela qual o ambiente é interpretado. Essa diferenciação se sucede ao longo de duas dimensões.

A primeira dimensão compreende as crenças dos administradores sobre a capacidade de análise do ambiente: se a organização supõe que o ambiente não é analisável, então, em alguma medida, o ambiente é criado; caso o ambiente seja analisável, mensurável e determinante, a organização encontrará uma interpretação "correta" (Daft e Weick, 1984).

A segunda dimensão é a medida na qual a organização se envolve no ambiente para compreendê-lo: se o envolvimento é ativo, as organizações buscam no ambiente as referências para sua alocação de recursos; se o envolvimento é passivo, as organizações interpretam o ambiente como determinado e aceitam suas informações como restrições (Daft e Weick, 1984).

As combinações dessas duas dimensões analíticas formam os modelos de sistemas de interpretação, que reúnem características de rastreamento, interpretação organizacional, processo decisório e estratégia como formas estilizadas de compreensão dos processos de atribuição de significado às informações e de tomada de ações (Daft e Weick, 1984). A **representação** (envolvimento ativo e ambiente não-analisável) é um modo de interpretação, no qual as organizações concebem o seu próprio ambiente através da experimentação e aprendizagem de modo a desenvolver produtos e construir novos mercados. No **descobrimento** (envolvimento ativo e ambiente não-analisável) a ênfase da interpretação recai sobre a detecção de respostas corretas a um ambiente analisável por meio de evidências obtidas por sondagens ambientais. Na **visão condicionada** (envolvimento passivo e ambiente analisável) as organizações tendem a basear suas ações em procedimentos já estabelecidos e interpretações tradicionais. Na **visão não-direcionada** (envolvimento passivo e ambiente não-analisável) os administradores não condicionam suas ações por sistemas de informação formais da organização, ficando abertos a sugestões oriundas de diversas fontes ambientais.

Ao estudar os vínculos entre rastreamento, interpretação e ação com o desempenho organizacional, Thomas, Clark e Gioia (1993) analisam a interação entre os elementos do processo cognitivo. A relação entre rastreamento e interpretação é afetada pela quantidade de informação utilizada pela alta administração, ao criar as suas representações mentais, fazendo com que diferentes ênfases na utilização de informação, provavelmente, resultem em variadas interpretações e respostas.

A relação entre interpretação e ações dependerá da forma na qual a questão é percebida. Se percebida como ameaça, é mais provável que o número de alternativas de ação consideradas seja restringido, intensificando-se preocupações com eficiência, conservação dos recursos e controle. Se percebida como oportunidade, aumenta a expectativa de resultados positivos e o potencial para mudança das ações estratégicas por parte da alta administração, como por exemplo

alterações nos produtos e serviços oferecidos. No entanto, apesar desse formato linear e racional, as crenças, percepções, políticas, metas e ações e resultados anteriores também afetam o processo, fazendo com que efeitos não lineares também devam ser considerados (Thomas, Clark e Gioia, 1993).

Gioia e Chittipeddi (1991) sugerem que a mudança estratégica, ou seja, a mudança no modo de pensar e agir dos seus membros, para que se possibilite que a organização lide com o seu ambiente, envolve uma relação mútua entre *sensemaking* e *sensegiving*. *Sensemaking* expressa a "... construção e reconstrução de significados pelas partes envolvidas [freqüentemente o executivo principal ou a alta administração], assim como a tentativa de desenvolver uma estrutura de significado para compreender a natureza da mudança estratégica pretendida" (p. 442). *Sensegiving* refere-se ao nível organizacional "... preocupando-se com o processo de tentar influenciar o *sensemaking* e a construção de significados de outros, pela redefinição de uma realidade organizacional preferida" (p.442). Esses dois processos são interativos, seqüenciais e recíprocos, configurando um ciclo que alterna fases de *sensemaking* e *sensegiving*, ou de forma análoga, de compreensão e influência, ou ainda de cognição e ação.

Assim, interpretações e ações organizacionais apresentam como consequência uma manifestação material, que se configura na postura estratégica da organização. Segundo Stabell e Fjeldstad (1998), postura estratégica envolve a escolha da posição organizacional em termos de produtos, de mercados e de sistemas de valores de negócios; no entanto a posição somente é atingida por meio das ações, em termos de alcance, e de tentativas de modificar custos e valores.

Whipp, Rosenfeld e Pettigrew (1989) afirmam que a habilidade das empresas para competir, além da capacidade para identificar e compreender o ambiente, depende da capacidade de mobilizar e administrar recursos. Desse modo o posicionamento estratégico envolve tanto a disposição dos recursos internos da organização quanto o alcance dos seus produtos e mercados.

Em termos mais amplos, Araújo e Easton (1996) definem **estratégia** de modo equivalente ao aqui entendido como **posicionamento estratégico**, como consistência nas ações derivadas de combinações de elementos, temporariamente alinhados, que envolvem práticas materiais e sociais e relações internas e externas da organização.

Assim, no contexto desta investigação define-se posicionamento estratégico como disposição particular de recursos, de produtos e mercados, própria de cada organização, verificada num período de tempo (Whipp, Rosenfeld e Pettigrew, 1989; Araújo e Easton, 1996; Stabell e Fjesdstad, 1998). Essa distribuição de recursos e formas de relacionamento da organização com o seu ambiente revelam preferências dos dirigentes por certos resultados ou cursos de ação (Pant e Lachman, 1998).

Neste estudo será verificado o posicionamento estratégico das organizações bancárias brasileiras, no caso bancos comerciais e múltiplos com carteira comercial, **antes e depois da vigência do Plano Real**. Presume-se que o posicionamento estratégico reflete certa representação mental do ambiente e da organização, na qual as preferências e pressupostos dos membros organizacionais, os esquemas interpretativos dos dirigentes, orientam as escolhas das ações atuando como elementos mediadores na modificação desse posicionamento.

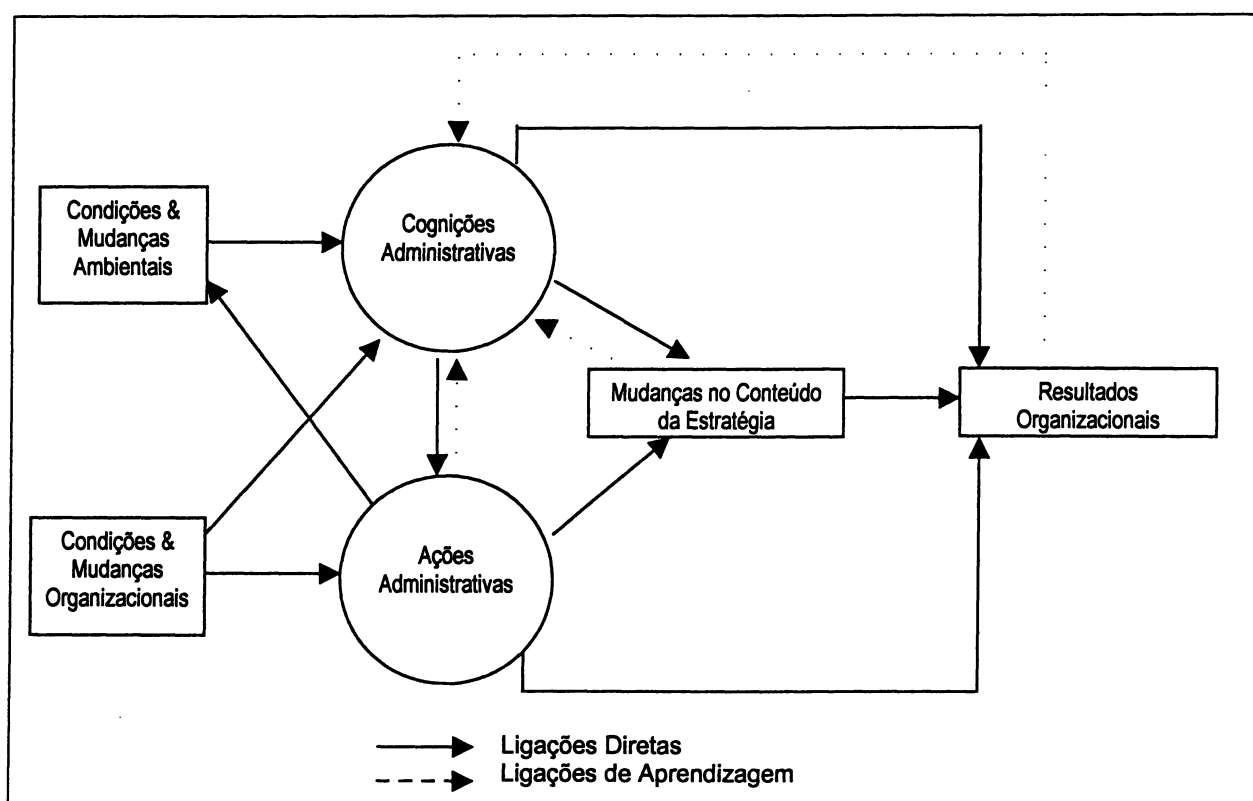
2.5 AMBIENTE, ESQUEMAS INTERPRETATIVOS E POSICIONAMENTO ESTRATÉGICO

Neste trabalho se adota a perspectiva cognitiva para analisar a mudança na postura estratégica das organizações. Nela a estratégia resulta da elaboração cognitiva dos dirigentes organizacionais, que representam mentalmente o contexto ambiental e organizacional, por meio de esquemas interpretativos, que se manifestam nas ações administrativas.

A Figura 2 representa os elementos principais e a sua interação segundo a perspectiva cognitiva. Esse arcabouço é útil para auxiliar a conjugação das variáveis desta pesquisa, esquemas interpretativos e posicionamento estratégico.

Assim, o Plano Real representa a mudança ambiental fundamental que deve ser interpretada pela organização. As cognições dos administradores são os esquemas interpretativos dos dirigentes, representados pelos valores e crenças compartilhados pelos dirigentes das organizações pesquisadas, ou seja, pelas preferências por meios e fins e por pressupostos racionalizados sobre como as coisas são, e que fornecem a orientação para as ações organizacionais.

FIGURA 2 – MUDANÇA ESTRATÉGICA: A PERSPECTIVA COGNITIVA



Fonte: Rajagopalan e Spreitzer, 1996, p. 63.

As ações organizacionais se manifestam pela disposição dos recursos, produtos, serviços e mercados da organização num determinado período de tempo, denominada de posicionamento estratégico, que corresponde ao conteúdo da estratégia.

Por conseguinte, esquemas interpretativos e posicionamento estratégico, mediados pelas ações organizacionais, relacionam-se mutuamente através de processos que receberam descrições e designações diferentes, mas embutem a noção de interação entre aspectos cognitivos e estruturais. Assim, perspectiva (Hart, 1991), rastreamento, interpretação e aprendizagem (Daft e Weick, 1984), *sensemaking* e *sensegiving* (Gioia e Chittipeddi, 1991), manifestação proativa e retroativa (Hatch, 1993), são algumas das designações recebidas por esse processo de interação.

Por esse referencial, pode-se inferir o inter-relacionamento de mudança ambiental, esquemas interpretativos e posicionamento estratégico. De acordo com Laughlin (1991), distúrbios ou perturbações ambientais afetam as organizações de diferentes maneiras em diferentes organizações. O efeito da mudança ambiental depende da forma como é processada na organização, se acompanhada ou não de alterações nos aspectos tangíveis, tais como prédios, máquinas, pessoas, recursos financeiros e assim por diante; e nos aspectos intangíveis da organização, como esquemas interpretativos, crenças, valores, missão, paradigmas, sistemas e processos (Laughlin, 1991).

As transições e transformações organizacionais nos aspectos tangíveis e intangíveis, dependem da intensidade e da extensão do processo de mudança. Na mudança de primeira ordem, ou transição organizacional, a perturbação ambiental implica em ajustes na infraestrutura interna da organização, mas mantendo os atuais esquemas interpretativos (Laughlin, 1991). Os ajustes ou desvios organizacionais podem ocorrer somente no nível da estrutura e dos processos organizacionais, com ou sem mudança nos aspectos tangíveis, com ou sem manutenção das mudanças ocorridas. Na mudança de segunda ordem, ou transformação organizacional, a mudança ambiental implica em alterações nos esquemas interpretativos, gerando pressupostos racionalizados que conduzem a transformação em estrutura, processos e aspectos tangíveis (Laughlin, 1991).

Greenwood e Hinnings (1988) denominam os caminhos da mudança organizacional de inércia, excursões abortadas, reorientação e excursões não-resolvidas. Na inércia, a organização demonstra ligação consistente e sustentada a um esquema interpretativo, ou seja, as mudanças inconsistentes com os pressupostos fundamentais da organização serão suprimidas, resultando em inércia ao longo do tempo. A excursão abortada ocorre quando elementos estruturais se descasam dos pressupostos ordenadores dos esquemas interpretativos, mas por um motivo qualquer o movimento é revertido. Na reorientação, as idéias e valores atuais perdem legitimidade, dando lugar à emergência de esquemas interpretativos alternativos e, com ele, um padrão diferente de arranjo estrutural. Na excursão não-resolvida, há falha em obter coerência nos esquemas interpretativos e na estrutura, envolvendo o movimento de um arquétipo organizacional para outros sem obter a reorientação estratégica.

O referencial proposto por Laughlin (1991) e Greenwood e Hinnings (1988) é útil para ajudar a compreender de forma estilizada a maneira em que se procedeu a transição nos esquemas interpretativos e no posicionamento estratégico dos bancos com carteira comercial, decorrentes da mudança ambiental provocada pela implementação do Plano Real.

Nesta apresentação procurou-se determinar a fundamentação teórico-empírica para apoiar esta pesquisa, analisando-se as variáveis em estudo segundo as teorias existentes. A partir dos conceitos discutidos, investiga-se uma resposta empírica para o problema de pesquisa proposto. Para tal, apresenta-se a seguir a metodologia que guia a pesquisa numa situação concreta.

3 METODOLOGIA

Nos capítulos anteriores apresentaram-se a introdução e foram delineados o problema, os objetivos, a justificativa e base teórico-empírica da dissertação. Na base teórico-empírica discorreu-se sobre ambiente e mudança organizacional, estratégia organizacional e esquemas interpretativos, sendo abordados os seus elementos componentes, com destaque para os valores e as crenças.

Neste capítulo apresenta-se a metodologia utilizada para a observação das relações entre as variáveis em evidência. A metodologia envolve a descrição e discussão dos critérios básicos utilizados no processo de investigação científica. Na metodologia determinam-se as formas como os conceitos tratados na base teórico-empírica serão operacionalizados e mensurados, bem como é definida a forma de análise e tratamento dos dados.

3.1 ESPECIFICAÇÃO DO PROBLEMA

3.1.1 PERGUNTAS DE PESQUISA

Partindo-se da hipótese de trabalho de que os bancos comerciais e múltiplos com carteira comercial dispunham de estratégias **assemelhadas antes e diferenciadas depois** da implementação do Plano Real, procura-se responder às seguintes perguntas de pesquisa:

- a) Quais os esquemas interpretativos dos dirigentes das organizações bancárias do país antes e depois da implementação do Plano Real?
- b) Qual o posicionamento estratégico predominante das organizações bancárias do país antes e depois da implementação do Plano Real?

- c) Até que ponto os esquemas interpretativos dos dirigentes atuaram como mediadores do posicionamento estratégico das organizações bancárias do país, antes e depois da implementação do Plano Real?

3.1.2 DEFINIÇÃO CONSTITUTIVA E OPERACIONAL DAS VARIÁVEIS

Mudança Ambiental

Definição Constitutiva (DC): São alterações nas forças ambientais que pressionam as organizações a se ajustarem às normas no seu ambiente. As organizações podem ajustar-se para aumentar sua probabilidade de sobrevivência, para obter legitimidade externa ou porque é a coisa apropriada que cumpre fazer (Ginsberg e Buchholtz, 1990). Neste estudo a mudança ambiental corresponde à implementação do Plano Real, a partir do segundo semestre de 1994, que extraiu a possibilidade de ganhos financeiros decorrentes da inflação e pressionou as organizações bancárias a se ajustarem às novas determinações ambientais.

Definição Operacional (DO): A mudança ambiental foi mensurada pela variação média observada nas taxas de inflação, apurada pela média dos seguintes índices:

- a) IGP-DI = Índice Geral de Preços - Disponibilidade Interna, calculado pela Fundação Getúlio Vargas.
- b) IPC-FIPE = Índice de Preços ao Consumidor da Cidade de São Paulo, calculado pela Fundação Instituto de Pesquisas Econômicas, da Universidade de São Paulo.
- c) IPCA = Índice de Preços ao Consumidor - Amplo, calculado pelo IBGE.

Esquemas Interpretativos

DC: "Pressupostos resultantes da elaboração e arquivamento mental da percepção de objetos dispostos na realidade, que operam como quadros de referência, compartilhados e freqüentemente implícitos, de eventos e comportamentos apresentados pelos agentes organizacionais em diversas situações" (Machado-da-Silva e Fonseca, 1993, p. 150).

DO: Em termos desta pesquisa, os esquemas interpretativos foram operacionalizados a partir de dois de seus componentes, valores e crenças.

Valores

DC: São concepções racionalizadas de um indivíduo, ou compartilhadas por um grupo, sobre que tipos de comportamentos ou estados-fins são preferíveis ou mais desejáveis do que outros (Enz, 1988; Hinings et al., 1996; Machado-da-Silva e Fonseca, 1993). Valores expressam preferências por meios e fins que orientam as percepções e interpretações da organização e do ambiente por parte dos membros organizativos (Enz, 1988).

DO: Os valores foram mensurados pelas preferências expressas em relatórios de administração dos bancos com carteira comercial e em resposta ao questionário enviado aos dirigentes de nível estratégico dos bancos pesquisados, agrupados de acordo com os grupos de bancos obtidos por Análise de *Cluster* para posicionamento estratégico.

Os relatórios de administração das organizações estudadas, referentes ao período junho/92-dezembro/98, foram submetidos a análise de conteúdo, que foi a base para a construção do questionário estruturado em escala tipo *Likert*, distribuído

aos dirigentes de nível estratégico dos bancos com carteira comercial.

Após a análise e consolidação das respostas ao questionário, as organizações com valores semelhantes foram reunidas conforme os grupos encontrados para posicionamento estratégico. Para cada grupo formado, elaborou-se o perfil dos seus valores com base nos escores médios atribuídos às perguntas do questionário, na aplicação de testes estatísticos e em análise gráfica.

Crenças

DC: São pressupostos básicos incorporados gradativamente como verdades inquestionáveis na organização (Schein, 1991, 1992).

DO: As crenças foram mensuradas pelas concepções fundamentais expressas em relatórios de administração dos bancos com carteira comercial e em resposta ao questionário enviado aos dirigentes de nível estratégico dos bancos pesquisados, agrupados de acordo com os grupos de bancos obtidos por Análise de *Cluster* para posicionamento estratégico.

Posicionamento Estratégico

DC: Corresponde à disposição particular de recursos, produtos, serviços e mercados, própria de cada organização, verificada num período de tempo (Araújo e Easton, 1996; Pant e Lachman, 1998; Stabell e Fjerdstad, 1998). O posicionamento estratégico revela as preferências dos dirigentes por certos resultados e é produto de um processo de sondagem ambiental, interpretação e adoção de ações ajustadas às habilidades da organização e necessidades do ambiente (Pant e Lachman, 1998).

DO: O posicionamento estratégico foi operacionalizado mediante análise de relatórios de administração dos bancos com carteira comercial e de resposta ao questionário enviado ao grupo de dirigentes de nível estratégico dos bancos pesquisados.

Os relatórios de administração dos bancos com carteira comercial examinados através de análise de conteúdo (análise temática e de frequência) da disposição dos recursos, produtos e mercados organizacionais, verificados antes e depois da vigência do Plano Real.

Foram analisados 113 relatórios de administração, de 17 bancos pertencentes à população pesquisada, referentes ao período entre 1992 e 1998. Para efeito desta dissertação, considerou-se a terceira fase de implementação do Plano Real, a mudança de moeda, efetuada a partir de 01/07/94, como o ponto de referência para delimitar o período anterior e posterior ao Plano Real.

A partir da análise de conteúdo dos relatórios de administração, elaborou-se questionário estruturado em escala tipo *Likert*. O posicionamento estratégico das organizações foi confirmado pelas respostas ao questionário enviado aos dirigentes dos bancos pesquisados.

Sobre posicionamento estratégico, o questionário incluiu perguntas com a finalidade de aferir o grau de importância referente a:

- a) captação e aplicação de recursos financeiros: para indicar a origem e a destinação dos recursos financeiros disponibilizados ao banco tais como depósitos, empréstimos, câmbio, operações com títulos e operações de crédito, entre outros;
- b) rede de atendimento: para indicar os meios de contato com os clientes se por agências, escritórios, auto atendimento, internet/meio eletrônico e as formas de atendimento se padronizado ou personalizado;
- c) administração de recursos humanos: para indicar os instrumentos administrativos empregados na gestão de pessoal tais como ações de treinamento, qualificação, estabilidade no emprego, participação nos

resultados, concessão de benefícios, etc;

- d) produtos e serviços ofertados: para indicar a composição da oferta da firma (tais como crédito, cobrança, serviços, fundos, intermediação e assessoramento de negócios) e o objetivo dos produtos ofertados (crescimento, manutenção de clientes, segmentação e diferenciação);
- e) setores socioeconômicos: para indicar a atividade econômica dos principais clientes da organização (setor público, rural, indústria, comércio, serviços, pessoa física, etc);
- f) nível de renda das pessoas físicas: para indicar os clientes preferenciais da organização. Consideraram-se de baixa renda as pessoas físicas com rendimentos de até R\$ 501/mês; de média renda as com rendimentos entre R\$ 501 e R\$ 2.000/mês; de renda média-alta as com rendimentos entre R\$ 2.001 e R\$ 5.000/mês; e de alta renda as de rendimento acima de R\$ 5.000/mês;
- g) porte das pessoas jurídicas: para indicar as empresas de maior importância para a organização. Consideraram-se microempresa as pessoas jurídicas com faturamento de até R\$ 120 mil/ano; pequena empresa as de faturamento entre R\$ 121 mil e R\$ 1,2 milhão/ano; média empresa as de faturamento entre R\$ 1,2 milhão e R\$ 10 milhões/ano; grande empresa as de faturamento entre R\$ 10 milhões e R\$ 50 milhões/ano; e mega empresa as de faturamento acima de R\$ 50 milhões/ano.

Da consolidação dos questionários respondidos foram verificados os grupos de organizações com posicionamento estratégico semelhante. Para cada grupo, elaborou-se o perfil das suas características com base nos escores atribuídos nas respostas aos questionários, na aplicação de testes estatísticos e em análise gráfica.

3.1.3 DEFINIÇÃO DE OUTROS TERMOS RELEVANTES NO CONTEXTO DA PESQUISA

Bancos Comerciais: Organizações do sistema financeiro que recebem depósitos à vista e exercem as várias modalidades de intermediação financeira isoladamente ou em conglomerados de empresas de um mesmo grupo econômico.

Bancos Múltiplos com Carteira Comercial: Organizações do sistema financeiro que recebem depósitos à vista e exercem as várias modalidades de intermediação financeira em uma única entidade.

Bancos com Carteira Comercial: Denominação dos bancos comerciais e dos bancos múltiplos com carteira comercial, quando referenciados indistintamente no âmbito deste estudo.

Dirigentes: Integrantes da alta administração da organização, responsáveis por sua administração, decisões estratégicas e representação.

Estratégia: Conceitos criados na mente das partes interessadas na organização, em especial dos administradores que, ao serem compartilhados pelos demais, orientam os comportamentos e as ações organizacionais (Mintzberg, 1991) com referência à disposição de seus recursos, produtos, serviços e mercados (Araújo e Easton, 1996; Pant e Lachman, 1998; Stabell e Fjerdstad, 1998) e à obtenção de apoio ambiental (Brunsson, 1991).

3.2 DELIMITAÇÃO E *DESIGN* DA PESQUISA

3.2.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA

A pesquisa efetuada foi de levantamento, na medida em que se coletou dados de uma população com a finalidade de avaliar a incidência relativa, a distribuição e a inter-relação de fenômenos que ocorrem naturalmente (Kerlinger, 1980).

Para observação do fenômeno analisado, a interação entre ambiente, esquemas interpretativos e posicionamento estratégico, foi utilizado o método comparativo de análise, tendo em vista que comparou um grupo específico de organizações com a finalidade de estabelecer relações entre suas características ou atributos (Blau, 1971). Contudo tratou-se de pesquisa não-experimental, pois não se preocupou com a manipulação de variáveis (Kerlinger, 1980).

Os procedimentos empregados foram de natureza descritivo-quantitativa, porquanto se propôs investigar as características do fenômeno sob observação com o emprego da quantificação na coleta, tratamento e análise dos dados (Richardson, 1985).

A perspectiva do estudo foi seccional com avaliação longitudinal, ou seja, investigou a relação entre as variáveis do problema em dois pontos no tempo: antes e depois do Plano Real. O nível de análise foi o organizacional, e a unidade de análise a organização.

3.2.2 POPULAÇÃO E AMOSTRA

A população de organizações pesquisada foi composta pelos bancos comerciais e bancos múltiplos com carteira comercial, que atuavam no país no período entre 1992 e 1998.

Esses bancos caracterizam-se por operarem com contas de depósitos à vista e em vários segmentos do sistema financeiro. Não fizeram parte da população pesquisada, portanto, as organizações que atuavam no segmento não bancário do sistema financeiro⁵, como bancos múltiplos sem carteira comercial, bancos de investimento e bancos de desenvolvimento, além das sociedades de crédito, financiamento e investimento, de crédito imobiliário e de arrendamento mercantil.

A amostra intencional deste estudo foi composta com base em três critérios. O primeiro critério foi a exclusão dos bancos públicos da amostra a ser pesquisada, dada a assimetria ostentada pela dimensão da influência do ambiente institucional sobre essas organizações, quando comparada com seus congêneres do setor privado.

O segundo critério foi a exclusão dos bancos considerados de pequeno porte. A classificação dos bancos com carteira comercial pelo porte, em bancos grandes, médios e pequenos foi efetuada com base em seus ativos médios em 1998⁶. Inicialmente apurou-se do valor do ativo médio por banco e a sua consolidação no ativo médio total das organizações consideradas. Com isso foi calculada a participação relativa do ativo médio do banco no ativo médio total das organizações consideradas. Em seguida as organizações bancárias foram

⁵ São instituições financeiras que, apesar de não captarem depósitos à vista, e, portanto, incapazes de criar moeda através do mecanismo do multiplicador monetário, operam com os demais instrumentos de captação também utilizados pelos bancos com carteira comercial, como depósitos a prazo e depósitos interfinanceiros.

⁶ O critério empregado nesta pesquisa é análogo ao utilizado pelo Banco Central do Brasil para classificação dos bancos pelo porte. O Banco Central classifica todos os bancos comerciais e múltiplos, enquanto nesta pesquisa classificaram-se somente os bancos privados em funcionamento normal em dezembro de 1998. Os dados utilizados para classificar os bancos foram os balancetes dos bancos comerciais e múltiplos disponibilizados para acesso ao público, no Sistema de Informações do Banco Central do Brasil.

classificadas em ordem decrescente de participação relativa e obtida a participação relativa acumulada das organizações.

Foram considerados de grande porte os bancos que compuseram a faixa de ativos de 0 a 70%, inclusive, de participação relativa acumulada; o banco foi considerado de médio porte se os seus ativos compusessem a faixa entre 71% e 95%, inclusive, de participação relativa acumulada; e o banco foi considerado pequeno ou microbanco, se os seus ativos compusessem de acima de 95% a 100% da participação relativa acumulada.

O terceiro critério foi a exclusão dos bancos sob intervenção e dos que pertenciam a um mesmo conglomerado com administração compartilhada.

TABELA 1 - BRASIL: BANCOS COMERCIAIS E MÚLTIPLOS, DEZEMBRO/98

Bancos	Total	Múltiplos	Comerciais
Com Carteira Comercial	186	158	28
Público	21	17	4
Federal	4	2	2
Estadual	17	15	2
Privado	165	141	24
Nacional	97	93	4
Participação Estrangeira	15	14	1
Controle Estrangeiro	35	34	1
Filial Estrangeiro	16		16
Cooperativo	2		2
Sem Carteira Comercial	18	18	
Privado	18	18	
Nacional	6	6	
Participação Estrangeira	2	2	
Controle Estrangeiro	10	10	
Total	204	176	28

Fonte: Banco Central do Brasil

De acordo com a Tabela 1, em dezembro/98 havia uma população de 186 bancos com carteira comercial, operando no país. Desse total, excluindo-se 21

bancos públicos, 103 bancos de pequeno e micro porte, 2 bancos sob intervenção e 3 com administração compartilhada⁷, restaram 57 organizações que compuseram a amostra consultada.

Dos bancos consultados, 37 responderam ao questionário, sendo que dois foram excluídos por apresentar preenchimento incompleto. Assim, foram analisados 35 bancos com carteira comercial, representando 38,3% dos ativos médios totais da e 18,8% das organizações da população⁸ pesquisada.

O questionário foi respondido por 83 dirigentes dos bancos da pesquisa. Na análise geral das características demográficas dos respondentes, constatou-se que eram ocupantes de cargos na alta administração dos bancos sendo 7,2% vice-presidentes, 79,5% diretores, 3,6% diretores adjuntos e 9,6% não responderam o cargo que ocupavam.

Por pertencerem à alta administração, os respondentes freqüentemente afirmaram que eram responsáveis ou atuavam em mais de uma área: 24,1% (20 respondentes) afirmaram que atuavam em duas áreas e 16,9% (14 respondentes) eram responsáveis por três ou mais áreas do banco. Desse modo o número total de respostas por área de atuação foi maior do que o número de respondentes.

A distribuição entre as áreas de atuação dos respondentes foi bastante heterogênea sendo que os dirigentes da área de contabilidade/tesouraria foram o maior grupo (18,3%), mas os dirigentes responsáveis pelas áreas de concessão de crédito (10,7%), de administração geral/recursos humanos (9,2%) e de mercados futuros e de capitais (8,4%) também formaram um grupo significativo. No que se refere às demais áreas, houve uma distribuição aproximadamente uniforme dos respondentes (entre 4,6% e 6,9%). E aqueles que afirmaram atuar em outras áreas,

⁷ Três bancos, dos que pertenciam a conglomerados de empresas com administrações compartilhadas, responderam a pesquisa representando a maior empresa do grupo.

⁸ O ativo médio total dos 186 bancos comerciais e múltiplos em 1998, foi de R\$ 677,9 bilhões (incluindo Banco do Brasil, Caixa Econômica Federal). Os 35 bancos que responderam ao questionário da pesquisa apresentaram em 1998 ativos médios de R\$ 259,4 bilhões. A relação entre ativos médios dos bancos que responderam a pesquisa em comparação com os ativos médios totais da população de bancos pesquisada é de 38,3%. Essa relação infere o grau de representatividade da amostra.

que não as assinaladas (13,7%), identificaram setores variados tais como controladoria, comercial, câmbio, finanças corporativas, entre outros mais citados. Apenas 5,3% não responderam a área de atuação.

No que tange à experiência no setor bancário, 83,1% dos dirigentes afirmaram trabalhar no setor há mais de dez anos, indicando grande familiaridade com os temas com que se defrontam as organizações pesquisadas. Em termos de tempo de serviço no banco atual, 53,0% dos dirigentes trabalham há mais de dez anos, 14,5% entre mais de cinco e dez anos e 22,9% trabalham no banco há menos de cinco anos.

Essa diferença entre a distribuição do tempo trabalhado no setor e a do banco, fornece-nos duas indicações. A primeira é que mesmo os respondentes que estão no banco há menos de cinco anos, portanto no período após a implementação do Plano Real, têm longa experiência de trabalho no setor. A segunda é a indicação de que houve alguma rotatividade entre os dirigentes dos bancos com carteira comercial após a implementação do Plano Real.

Quanto à característica operacional predominante dos bancos pesquisados, os respondentes afirmaram que 44,6% dos bancos concentram suas atividades na concessão de crédito, 14,5 % em operações de tesouraria⁹ e 10,8% em câmbio e operações internacionais. Os 20,5% que afirmaram outra característica operacional indicaram atuação em varejo bancário, administração de recursos e banco universal como atuação predominante do banco. Apenas, 9,6% dos dirigentes não informaram a característica predominante do banco.

Compondo as características demográficas mais freqüentes dos respondentes, infere-se o perfil dos dirigentes das organizações bancárias pesquisadas: são ocupantes de cargos de diretoria; atuam nas mais diversas áreas

⁹ Operações de tesouraria compreendem aquisições de fundos, investimentos em títulos, operações de *hedge*, e a administração das reservas da instituição junto ao Banco Central (World Bank, 1992).

do banco e freqüentemente em mais de uma área funcional; exercem atividades no setor bancário há mais de dez anos e no banco atual há pelo menos cinco anos.

3.2.3 COLETA DE DADOS

Os dados secundários, aqueles coletados, analisados e catalogados anteriormente e disponibilizados para utilização dos interessados (Mattar, 1997), foram consultados antes da coleta dos dados primários. Coletaram-se dados do sistema de informações do Banco Central do Brasil e dos relatórios de administração dos bancos incluídos na pesquisa.

Para identificar e localizar os bancos e dirigentes pesquisados, consultou-se o sistema de informação do Banco Central do Brasil (Sisbacen), na modalidade de acesso público. Esse procedimento orientou a determinação da população, da amostra, das pessoas a serem contatadas e dos endereços para envio do questionário. Especificamente, dos dados consultados foram obtidos os nomes dos diretores, endereços, balanços e dados estatísticos dos bancos com carteira comercial.

A coleta de dados dos relatórios de administração teve por objetivo orientar a elaboração do questionário que, posteriormente, foi submetido aos dirigentes dos bancos componentes da população pesquisada.

Os relatórios de administração são documentos, por meio dos quais os administradores se comunicam com os participantes da organização e o público em geral, descrevem os negócios sociais e os principais fatos administrativos do exercício findo. Para as sociedades por ações, caso dos bancos com carteira comercial, os relatórios de administração são documentos de publicação obrigatória juntamente com as demonstrações financeiras e o parecer dos auditores

independentes¹⁰.

Segundo Fernandes (1996) o emprego de relatórios de administração para análise de esquemas interpretativos apresenta vantagens e desvantagens. Entre as vantagens está o fato de serem escritos periodicamente, de conter opiniões e conceitos dos dirigentes e por manifestarem o entendimento do nível organizacional; porém podem ser preparados por outrem e repassados para assinatura dos dirigentes; podem apresentar escassez de informações negativas e pode ser difícil captar mudanças recentes no entendimento dos dirigentes.

A Comissão de Valores Mobiliários - CVM – (CVM *apud* Santana, 1992) recomenda que o relatório de administração contenha: comentários sobre a conjuntura econômica, descrição dos negócios, produtos e serviços, informações sobre recursos humanos, investimentos e reformulações administrativas, entre outros, e perspectivas e planos para o futuro.

As instituições financeiras devem publicar os relatórios de administração até 60 dias, para a data-base de 30 de junho, e até 90 dias, para a data-base de 31 de dezembro, após o encerramento do exercício social. As demonstrações financeiras podem ser publicadas no diário oficial do Estado onde estiver localizada a sede da instituição, e em jornal de grande circulação editado no local da sede¹¹.

Ressalte-se que as instituições financeiras também divulgam relatórios de administração pela *internet*, mediante consulta as *home pages* dos bancos, ou no endereço da Comissão de Valores Mobiliários (<http://www.cvm.org.br>), que disponibiliza as demonstrações financeiras completas para as sociedades de capital aberto. Nesses casos, as consultas efetuadas mostraram diferenças na redação e na quantidade de informações em relação ao publicado no Diário Oficial e nos jornais de grande circulação.

¹⁰ Lei 6.404, de 15/12/76, artigo 133.

¹¹ Lei 6.404, de 15/12/76, artigo 289; Lei 9.457, de 05/05/79, artigo 1º; e Circulares do Banco Central n.º 2.006, de 08/08/91 e n.º 2.804, de 11/02/98.

Por sua vez, os bancos também distribuem esses relatórios aos interessados por meio de solicitação aos seus departamentos de relações institucionais, financeiros ou de relações com acionistas.

Este trabalho utilizou como fonte os relatórios de administração publicados nos jornais Gazeta Mercantil e Folha de São Paulo e no Diário Oficial do Estado de São Paulo, Estado sede de 44 dos 60 bancos pertencentes à população pesquisada.

A busca nesses jornais, empreendida nos meses de janeiro e fevereiro de 1999, foi efetuada de acordo com os prazos legais para publicação dos relatórios, ou seja, de 1º de janeiro a 31 de março para os referentes a 31 de dezembro do ano anterior e de 1º de julho a 31 de agosto para os referentes a 30 de junho do ano. Os períodos pesquisados foram os de junho de 1992 até dezembro de 1998. Quando os relatórios foram publicados em prazos diversos dos determinados¹², efetuou-se contato com o banco para que informasse a data de publicação (3 casos).

Em vista dos requisitos da coleta de dados, isto é, relatórios referentes ao período de 1992 a 1998, publicados nos moldes recomendados pela CVM e para os bancos da população pesquisada, a busca em jornais de grande circulação encontrou alguns relatórios de apenas 8 instituições. Então, a busca foi complementada com a consulta ao Diário Oficial do Estado de São Paulo, onde foi possível obter os relatórios de administração de mais 9 bancos e a complementação dos que estavam com a série incompleta.

No total foram encontrados 17 bancos pertencentes à população pesquisada, que publicaram, no período 1992/1998, 113 relatórios de administração em condições passíveis de serem analisados. Os demais 27 bancos com sede no Estado de São Paulo, de um total de 44, publicaram no período apenas uma mensagem padrão sob o título de relatório de administração¹³, o que impossibilitava

¹² Os relatórios de administração dos bancos comerciais e múltiplos podem ser publicados após os prazos regulamentares desde que disponham de autorização dos órgãos competentes (Banco Central e CVM).

¹³ "Senhores acionistas: em cumprimento às disposições legais e estatutárias, submetemos à apreciação de V.Sas, as demonstrações financeiras relativas aos exercícios findos em 31 de dezembro de 199X (ou 30 de junho de 199X)".

qualquer análise de conteúdo de acordo com o objetivo proposto.

Para os bancos com sede em outros Estados além de São Paulo, não foi efetuada nenhuma busca adicional, pois se considerou que a quantidade de relatórios obtidos seria suficiente para fornecer os dados relevantes para a análise proposta.

Os relatórios de administração foram submetidos a análise de conteúdo para se obterem as referências relevantes, em termos de esquemas interpretativos dos dirigentes (valores e crenças), posicionamento estratégico, e variáveis ambientais, para a elaboração do questionário que foi distribuído aos bancos da população pesquisada.

Segundo Bardin (1977), a análise de conteúdo permite gerar conhecimentos sobre as condições de produção e recepção de mensagens por meio de procedimentos sistemáticos e objetivos, que descrevem o conteúdo da comunicação. Sendo, assim, apropriada para inferências sobre o conteúdo dos relatórios de administração.

Especificamente, a análise de conteúdo aplicada empregou a técnica de análise temática, que consiste em identificar os sentidos principais da comunicação, cuja intensidade de aparição permite inferir algo para o objetivo pretendido (Bardin, 1977). De acordo com Huff (1990), as frequências de uso de uma palavra ou de palavras relacionadas indicam a atenção e importância atribuída a um tema.

Desse modo, para a análise dos relatórios de administração, efetuou-se, primeiramente, uma leitura preliminar de cada relatório com o intuito de se obter uma visão geral dos temas abordados relativos às variáveis da pesquisa. Em seguida foi efetuada uma leitura mais acurada, identificando os temas referentes a posicionamento estratégico, valores e crenças organizacionais e variáveis ambientais.

Concomitantemente, elaborou-se para cada banco analisado, tabela de frequências absolutas por tema e relatório e tabela de frequências relativas por tema para os períodos anterior e posterior ao Plano Real. Foram considerados como

antes do Plano Real os relatórios de administração referentes aos períodos de dezembro de 1992 e de 1993 e junho de 1994 e como depois do Plano Real os relatórios de dezembro de 1994 a 1998. Posteriormente, os temas foram agrupados nas dimensões esquemas interpretativos dos dirigentes (valores e crenças), posicionamento estratégico (recursos, produtos e mercados) e ambiente. Por último os relatórios de administração foram consolidados para todos os bancos analisados. Com base na consolidação da análise de conteúdo dos relatórios de administração construiu-se o instrumento de coleta dos dados primários da pesquisa.

Os dados primários, coletados durante a pesquisa, para atender aos seus propósitos (Mattar, 1997), foram obtidos mediante aplicação de questionário estruturado com respostas atribuídas em escala do tipo *Likert* e distribuídos para a população de bancos com carteira comercial brasileiros, considerados de grande e médio porte, em operação no período 1992 a 1998.

De acordo com Oliveira e Moraes (1994), na elaboração do questionário deve-se considerar a estrutura das questões, a apresentação, a extensão e a clareza. Além disso, é necessário efetuar-se o teste prévio do questionário e no seu envio, para otimizar o número de respostas, deve-se minimizar o custo para o respondente, maximizar a recompensa para quem responder e fornecer demonstrações de credibilidade do trabalho.

O questionário da pesquisa (Anexo 2) foi composto em três partes: a primeira contém questões demográficas, respondidas por múltipla escolha; a segunda por questões sobre ambiente e posicionamento estratégico, subdividido em perguntas sobre recursos, produtos, serviços e mercados; a terceira versa questões sobre esquemas interpretativos dos dirigentes por meio dos seus valores e crenças. Na segunda e terceira parte as questões foram efetuadas numa escala tipo *Likert* de cinco pontos, na qual o respondente deveria indicar o grau de importância do item apresentado: nenhuma, baixa, média, alta ou altíssima importância.

A versão inicial foi submetida à teste prévio junto a 12 respondentes sendo: 3 funcionários da fiscalização bancária do Banco Central do Brasil, 2

pesquisadores com trabalhos sobre bancos, 1 profissional de pesquisa de marketing em organização bancária e 6 respondentes de amostra similar à dos pertencentes ao universo pesquisado.

Após a consolidação das sugestões apresentadas, elaborou-se a versão final do questionário. Providenciaram-se, também, cartas de apresentação do Banco Central do Brasil e da Universidade Federal do Paraná, nas quais anexaram-se a pesquisa, solicitaram-se o preenchimento e retorno do questionário, e assumiram-se o compromisso com o sigilo das informações e com a disponibilidade da pesquisa após sua conclusão. Além disso foi preparada folha de instruções para preenchimento e anexado envelope selado e endereçado para devolução do questionário respondido.

A escolha dos respondentes foi efetuada com base na suposição de que pelo menos três dirigentes de cada um dos 57 bancos da amostra selecionada deveriam responder às questões. Com três dirigentes se poderia obter uma amostra mais representativa dos esquemas interpretativos e do posicionamento estratégico de cada organização pesquisada. Além disso, opiniões divergentes poderiam ser ponderadas melhor.

Assim, a partir do cadastro de dirigentes estatutários, disponível no acesso público do sistema de informações do Banco Central, obteve-se uma listagem preliminar de 355 dirigentes para envio do questionário da pesquisa.

Foram utilizados dois métodos para a distribuição do questionário. O primeiro foi o contato prévio com um dirigente do banco¹⁴, com o qual se obteve o compromisso de distribuição aos demais dirigentes da organização, e encaminhamento, por correio ou por entrega direta, do questionário da pesquisa. Por esse método, o questionário foi distribuído para 76 dirigentes de 16 bancos com carteira comercial.

¹⁴ Indicados pelo orientador técnico do autor junto ao Banco Central do Brasil.

O segundo método foi o envio do questionário por correio, endereçado aos dirigentes estatutários, incluídos na listagem inicial, mas sem efetuar contato prévio. Por esse meio foram contatados 186 dirigentes de 41 bancos. No total, o questionário foi distribuído para 262 dirigentes dos 57 bancos com carteira comercial selecionados.

O período de coleta dos dados primários foi entre 24/05/99 e 15/06/99. Posteriormente, na segunda quinzena de junho/99, foi enviada uma segunda remessa, para 34 bancos e 148 respondentes, contendo carta de reforço do pedido para preenchimento do questionário e estabelecendo prazo para devolução.

TABELA 2 – QUESTIONÁRIOS RESPONDIDOS

Questionários por Banco	Nº	
	Bancos	Questionários
3 ou mais	15	59
2	4	8
1	16	16
Subtotal	35	83
Nenhum *	25	0
Total	60	83

* Inclui bancos com questionários incompletos.

A coleta de dados foi encerrada em 15/07/99 com 75 dirigentes respondendo ao questionário, representando 31 bancos participantes da pesquisa. Posteriormente, até 09/09/99, foram recebidas respostas de 8 dirigentes e incluídos 4 bancos. No total 83 dirigentes de 35 bancos da população pesquisada responderam o questionário (vide Tabela 2). Desses, em 15 bancos, 3 ou mais de seus dirigentes responderam o questionário da pesquisa; em 4 bancos, 2 dirigentes responderam; e em 16 bancos apenas 1 dirigente respondeu o questionário. Dos 25 bancos cujos dirigentes não responderam o questionário, 11 justificaram o procedimento por motivo de política corporativa; 2 apresentaram respostas incompletas, sendo excluídos da amostra; um banco não respondeu, mesmo com compromisso prévio; os diretores de um banco não foram encontrados; os demais 10 bancos não se manifestaram a nenhuma das correspondências enviadas.

Dos bancos consultados, aqueles em que 2, 3 ou mais dirigentes responderam o questionário foram incluídos na análise. Dos 16 bancos cujos dirigentes responderam apenas 1 questionário, 11 afirmaram que o fizeram em conjunto ou que o questionário representava a opinião da organização, para os demais 5 bancos, supôs-se que as respostas representavam a opinião do banco. Assim, as respostas do questionário desses 16 bancos foram incluídos na análise.

3.2.4 FACILIDADES E DIFICULDADES NA COLETA DE DADOS

Cabe relatar algumas facilidades e dificuldades encontradas durante a coleta de dados primários e secundários. Na coleta dos dados secundários, a obtenção dos relatórios de administração em jornais de grande circulação foi dificultada pela irregularidade na publicação de relatórios padronizados. Para uma mesma organização, num certo período os relatórios correspondiam à publicação completa conforme regulamentado, enquanto em outros períodos correspondiam à publicação resumida. Poucos bancos publicaram, nos jornais de grande circulação consultados, os relatórios completos para todo o período abrangido pela pesquisa.

De fato, foi possível notar diferenças no grau de divulgação e de publicidade dos relatórios, não somente ao longo do tempo, mas também por organização. Para superar parcialmente essa dificuldade, a consulta ao Diário Oficial mostrou-se mais adequada em função da regularidade, da disponibilidade, da legalidade e da padronização dos relatórios durante o período da pesquisa. Mesmo assim, alguns bancos não publicaram os relatórios em condição que tornasse viável a análise de conteúdo.

Na coleta dos dados primários, algumas dificuldades foram encontradas. Na seleção dos respondentes, na consulta ao cadastro dos diretores estatutários das organizações a serem pesquisadas, observaram-se diferenças no *status* ocupacional dos diretores em cada organização, havia, basicamente, duas

abordagens: o diretor era cargo de alto *status*, sendo a diretoria do bancos composta por poucos membros com múltiplas responsabilidades funcionais, ou era cargo de status relativamente baixo, com diretoria composta por muitos membros com poucas atribuições funcionais. No primeiro caso, encaminhou-se o questionário para todos os diretores, no caso da diretoria com muitos membros, onde foi possível identificar a área funcional, escolheu-se preferencialmente os membros de áreas financeira, marketing e planejamento. Outra dificuldade encontrada foi a desatualização parcial do cadastro consultado, resultando em algumas devoluções e encaminhamento do questionário para outros respondentes.

Para controle do material encaminhado constituiu-se banco de dados contendo o histórico da movimentação do questionário incluindo destinatário, endereço, telefones, e-mail, data de envio da primeira e segunda remessa e data de recebimento. O banco de dados permitiu verificar o andamento da situação do questionário e a adoção de providências em cada caso.

Em relação a forma de encaminhamento do questionário, foram empregados dois métodos, com ou sem contato prévio com o respondente, que apresentaram resultados diferentes em termos de proporção de retorno. No primeiro caso, quando os respondentes foram contatados antes do envio do questionário, o nível de resposta foi superior (64%) ao do simples envio do questionário pelo correio (20%). Talvez o assunto, estratégia organizacional, ou o *status* dos respondentes na organização estivesse dificultando a obtenção de um retorno maior dos questionários enviados pelo correio. No conjunto dos dois métodos, obtiveram-se 33% de retorno dos questionários enviados. Desse modo, sugere-se, neste tipo de coleta de dados, sempre que possível, efetuar contato prévio com os virtuais respondentes da pesquisa.

3.2.5 TRATAMENTO DE DADOS

Para consolidar os questionários respondidos, as perguntas com variáveis demográficas foram reunidas em tabelas de frequências, sendo incluído item específico para as questões não respondidas. Para as questões sobre posicionamento estratégico e valores e crenças, primeiramente a escala foi transformada em escores (nenhuma importância = 1; baixa importância = 2; média importância = 3; alta importância = 4; altíssima importância = 5).

Em seguida, para os bancos que responderam mais de um questionário, calculou-se a média dos escores para cada item ou pergunta; para os bancos que responderam a um questionário esse foi considerado como representativo do banco. No caso das questões que deixaram de ser respondidas (*missing data*), optou-se por considerar a média dos demais respondentes na mesma questão¹⁵. Foram excluídos o banco que respondeu às perguntas apenas para depois do Plano Real, pois havia sido recentemente adquirido e a diretoria fora modificada, e o banco que respondeu o questionário parcialmente.

Após a consolidação por banco, os dados de posicionamento estratégico foram tratados por análise de agrupamento (*cluster analysis*). Segundo Hair *et al* (1998), trata-se de técnica estatística multivariada para, a partir de uma amostra, desenvolver subgrupos de indivíduos ou objetos (por exemplo, organizações) baseados em suas similaridades. Na análise de agrupamento a formação dos grupos é efetuada de modo a maximizar a similaridade dentro do grupo e minimizar a similaridade entre os diferentes grupos. Neste trabalho o intuito da análise de agrupamento foi reunir os bancos com posicionamentos estratégicos e esquemas interpretativos (valores e crenças) para e verificar as principais diferenças entre os grupos encontrados.

¹⁵ Deixaram de ser respondidas 37 perguntas, de um total de 7.920 questões efetuadas (0,5%).

Há dois procedimentos para agrupamento, o hierárquico e o não-hierárquico (Hair *et al*, 1998). No procedimento hierárquico, os objetos são combinados ou divididos em grupos de forma a construir uma árvore hierárquica, que representa a formação dos grupos. No procedimento não-hierárquico, uma única solução de agrupamento é fornecida a partir de grupos iniciais. Na análise de agrupamento pode ser utilizado um ou outro procedimento, ou ainda ambos. Este trabalho utilizou o agrupamento hierárquico e posteriormente confirmou os grupos encontrados através de procedimento não-hierárquico.

Comumente a análise de agrupamento é efetuada em três passos: a determinação da medida de similaridade, a escolha do método de agrupamento e a elaboração do perfil dos grupos encontrados (Hair *et al*, 1998). A medida de similaridade escolhida foi a distância euclidiana quadrática, que representa a similaridade por proximidade das observações entre variáveis, sendo apropriada para casos em que as variáveis são mensuradas numa **mesma escala** e numa **mesma unidade de medida** (SPSS, 1993), caso desta pesquisa.

O método de agrupamento utilizado foi o *Ward's method*, **que minimiza a variação entre objetos dentro do grupo** e evita problemas de encadeamento de observações encontrados noutros métodos (SPSS, 1993; Hair *et al*, 1998).

A elaboração do perfil dos grupos foi efetuada calculando-se a média para cada grupo, a fim de se obterem as variáveis com maiores escores para determinação das características mais importantes dos grupos; aplicando-se o teste F, para verificar se as médias dos grupos são iguais (ou não-significativamente diferentes) e quais variáveis mais diferenciam os grupos encontrados; confeccionando-se gráficos comparativos entre os perfis formados; e calculando-se os escores padronizados das médias de cada grupo, a fim de minimizar efeitos de viés nas respostas.

Com a determinação desses três passos, efetuou-se, no programa SPSS versão 6.0, cálculos para o posicionamento estratégico antes e depois do Plano Real, no procedimento hierárquico. Esse procedimento forneceu três instrumentos

para análise e determinação dos grupos: a tabela de aglomeração, o gráfico de pingente (*icicle plot*) e o dendograma. Na tabela de aglomeração os coeficientes de aglomeração ou agrupamento são calculados para cada estágio do procedimento hierárquico, sendo a solução de agrupamento encontrada quando os valores entre cada estágio aumentam repentinamente, indicando uma diminuição substancial no grau de similaridade entre os grupos formados (Hair *et al*, 1998). O gráfico de pingente (*icicle plot*) representa os objetos que estão sendo agrupados em cada estágio (SPSS, 1993). O dendograma identifica os grupos que estão sendo formados e os valores dos coeficientes de cada estágio: nesse gráfico, quanto maior a magnitude das distâncias em cada estágio mais inapropriada a solução de grupos (SPSS, 1993).

Além desses instrumentos de análise, Hair *et al* (1998) recomendam a aplicação de testes estatísticos, o exame da estrutura dos grupos e a consideração dos fundamentos teóricos como regras que devem ser consideradas na formação de grupos.

Para aumentar a validade externa e permitir a generalização dos dados, Hair *et al* (1998) recomendam a divisão dos dados coletados em duas amostras e a execução da análise de agrupamento para cada uma. A validade dos grupos formados será maior, à medida que os grupos formados nas duas amostras apresentem características similares. No caso deste trabalho, dado o reduzido tamanho da amostra para elaboração desse tipo de análise, 35 bancos, tal procedimento não pode ser executado.

Empregando-se esses instrumentos de análise, encontraram-se as soluções de agrupamento para o posicionamento estratégico no período anterior e posterior ao Plano Real. Essas soluções de agrupamento foram o ponto de partida para a aplicação do procedimento não-hierárquico, cujo objetivo foi avaliar o ajustamento das soluções encontradas no procedimento hierárquico.

No procedimento não-hierárquico (*k-means cluster*) os grupos iniciais são fornecidos e os objetos dentro de uma distância predeterminada são incluídos nos

grupos; eventualmente objetos podem ser reagrupados, se estiverem mais próximos de outro grupo do que originalmente se previa.

Assim, para o posicionamento estratégico antes do Plano Real, os dois grupos obtidos no procedimento hierárquico apresentaram os mesmos bancos encontrados pela aplicação do procedimento não-hierárquico. Para depois do Plano Real, nos três grupos encontrados, cinco bancos mudaram de grupo associado em relação ao procedimento hierárquico, para os demais houve coincidência. Nesse caso, optou-se pela solução de agrupamento de acordo com o procedimento não hierárquico.

Os esquemas interpretativos predominantes foram obtidos pela consolidação das respostas dos bancos associados aos grupos de posicionamento estratégico encontrados. O perfil dos esquemas interpretativos foi obtido mediante os mesmos procedimentos executados para o posicionamento estratégico. O nome de cada grupo foi atribuído com base na descrição de suas características fundamentais.

3.3 LIMITAÇÕES DA PESQUISA

Esta pesquisa apresenta algumas limitações. As duas primeiras referem-se à coleta de dados. Os relatórios de administração possuem limitações para análise dos esquemas interpretativos dos dirigentes, porque são preparados por terceiros e não pelos próprios dirigentes; omitem informações depreciativas e não captam mudanças recentes no entendimento dos dirigentes (Fernandes, 1996). Buscou-se superar essa limitação com a aplicação do questionário aos próprios dirigentes para confirmar a influência dos elementos inferidos dos relatórios de administração.

Por sua vez, o questionário continha perguntas que tratavam as variáveis pesquisadas de modo retrospectivo, estando sujeitas a racionalizações decorrentes de variações no entendimento entre o momento dos fatos e o presente do

respondente. Além disso, o próprio instrumento de coleta apresenta limitações quanto ao entendimento das questões, ao controle sobre quem responde e à qualidade das respostas.

A terceira limitação decorre da técnica estatística aplicada. A análise de agrupamento (*cluster analysis*) não é técnica para efetuar inferências estatísticas, impossibilitando generalizações dos resultados encontrados. A qualidade da análise de agrupamento depende da representatividade da amostra. Conforme anteriormente se salientou, os bancos participantes da amostra possuem ativos correspondentes a 38,3% dos ativos totais da população pesquisada.

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DE DADOS

Este capítulo, que se destina à apresentação e análise dos dados coletados, está dividido em quatro partes. Na primeira apresenta-se a caracterização do ambiente institucional e econômico das instituições financeiras no período abrangido pela pesquisa. Na segunda e terceira parte discutem-se os resultados para as variáveis no período anterior e posterior à implementação do Plano Real. Na última parte os resultados da terceira parte são comparados e comentados.

4.1 CARACTERIZAÇÃO DO AMBIENTE DAS ORGANIZAÇÕES BANCÁRIAS

Do ponto de vista institucional, a configuração atual do sistema financeiro brasileiro decorre das mudanças na legislação instituídas em 1964 e 1988. Sua estrutura é composta por três partes: autoridades monetárias, sistema monetário e sistema não monetário. As autoridades monetárias são responsáveis pela parcela normativa do sistema, sendo composta pelo Conselho Monetário Nacional (CMN), Banco Central do Brasil e Comissão de Valores Mobiliários (CVM). O CMN formula as diretrizes da política monetária, cambial e creditícia; o Banco Central cumpre e faz cumprir as normas e decisões do CMN, cabendo-lhe também a emissão primária de moeda, a aplicação dos instrumentos de política monetária, cambial e creditícia e a fiscalização das instituições financeiras; a CVM é o órgão normativo de valores mobiliários¹⁶.

O sistema monetário é composto por intermediários financeiros, que emitem moeda escritural¹⁷, sendo seus integrantes os bancos comerciais e múltiplos, públicos e privados, e as caixas econômicas.

¹⁶ Valores mobiliários são títulos emitidos por sociedades anônimas de capital aberto e pelo Tesouro Nacional, como ações, debêntures, obrigações e demais títulos emitidos.

¹⁷ A moeda escritural "... é representada pelos depósitos a vista, os quais possuem liquidez equivalente à moeda legal ..." (Simonsen e Cysne, 1989, p.13) sendo considerada um dos componentes dos

O sistema não-monetário é constituído por organizações financeiras que não emitem moeda escritural, como os bancos de investimento e de desenvolvimento, as entidades do sistema de poupança e empréstimo¹⁸, as sociedades de crédito, financiamento e investimento; por organizações auxiliares do sistema financeiro, como as sociedades de arrendamento mercantil, as sociedades corretoras e distribuidoras e as bolsas de valores, de mercadorias e de futuros (Sant'ana, 1997).

Na década de 60, o modelo adotado para o sistema financeiro brasileiro, formalizado nas Leis 4.595/64¹⁹ e 4.728/65²⁰, buscava a especialização das instituições financeiras e a vinculação entre captação e aplicação de recursos, conforme as operações características de cada instituição (IBGE e Andima, 1997).

Dessa forma, os bancos comerciais poderiam efetuar operações de crédito e captar depósitos a vista e a prazo. Os bancos de investimento e de desenvolvimento concediam empréstimos de médio e longo prazo, captando depósitos a prazo e recursos no exterior. As sociedades de crédito, financiamento e investimento atuavam na concessão de crédito ao consumidor e de empréstimos pessoais, baseados na captação com letras de câmbio. As entidades do sistema de poupança e empréstimo foram encarregadas de financiamentos imobiliários com recursos captados por meio de depósitos de poupança e emissão de letras imobiliárias.

De fato, a segmentação obtida foi menor do que a indicada pela legislação, pois as instituições financeiras de um mesmo conglomerado passaram a operar juntas, compartilhando os mesmo recursos, mas com planos contábeis separados (Puga, 1999).

meios de pagamento da economia. A moeda escritural permite às instituições componentes do sistema monetário emitir moeda mediante o processo multiplicador do sistema bancário.

¹⁸ Constituído pelas associações de poupança e empréstimo, sociedades de crédito imobiliário e caixas econômicas.

¹⁹ Dispõe sobre a política e as instituições monetárias, bancárias e creditícias e cria o Conselho Monetário Nacional e o Banco Central do Brasil.

²⁰ Regulamentou o sistema de distribuição de títulos e valores mobiliários, as atividades das bolsas de valores, as formas de emissão e aquisição de ações e debêntures e a formação de fundos de investimento entre outras.

Em 1988, os planos contábeis das instituições financeiras foram unificados; sendo facultado aos bancos comerciais, bancos de investimento, bancos de desenvolvimento, sociedades de crédito financiamento e investimento e sociedades de crédito imobiliário organizarem-se numa única instituição com personalidade jurídica própria, os bancos múltiplos, com no mínimo duas e no máximo quatro entre a carteira comercial, de investimento, de crédito, financiamento e investimento e imobiliária (IBGE/Andima, 1997; Puga, 1999).

Por esse mecanismo de unificação contábil com funcionamento por carteiras, juntamente com a inflação, tornou-se possível a proliferação das organizações bancárias, ao permitir-se que organizações do sistema não-monetário se constituíssem em bancos com carteira comercial, afora os já existentes. Além disso, contribuiu para a racionalização dos custos contábeis e fiscais. A forma como foi implementada e a consideração dos bancos múltiplos no contexto inflacionário da época, de que resultou a necessidade de se criarem mecanismos atenuadores dos efeitos distributivos dos aumentos de preços, fazem supor que, de fato, um dos pressupostos institucionalizados que mediarão essa mudança na organização do sistema financeiro foi a incentivo à expansão, ao crescimento e à proliferação das organizações bancárias.

A Constituição Federal, promulgada naquele mesmo ano, estabeleceu em seu artigo 192 que a estrutura e o funcionamento do sistema financeiro nacional seria regulado por lei complementar que, entre outras, disporia sobre: autorizações para as atividades das instituições financeiras, de seguro, previdência, capitalização e cooperativas de crédito; participação do capital estrangeiro no sistema financeiro; organização, atividades e atribuições do Banco Central; e a criação de fundo de garantia de depósitos.

Com a estabilização dos preços, a partir de julho de 1994, resultante da implementação do Plano Real, o setor bancário foi profundamente afetado, tanto em termos institucionais quanto em termos econômicos.

O Plano Real de estabilização da economia brasileira foi implementado em três fases (Brasil, 1993, 1994a, 1994b). A primeira, pelo ajuste fiscal, com o encaminhamento ao Congresso Nacional de proposta orçamentária da União para 1994, prevendo superávit operacional e, com a criação do Fundo Social de Emergência, constituído pelo aporte de 15% da arrecadação de impostos e contribuições federais e por 5% de adicional sobre as alíquotas dos mesmos impostos e contribuições, tendo por finalidade reduzir a vinculação de receitas a despesas orçamentárias.

A segunda fase foi a criação, em 27 de fevereiro de 1994, de um padrão estável de valor, denominado Unidade de Referência de Valor (URV), cuja cotação era corrigida diariamente pela estimativa da variação média de um conjunto de três índices de preços e utilizada para conversão de salários, benefícios previdenciários, contratos não-financeiros e todos os preços da economia, ao mesmo tempo em que a moeda corrente da época permanecia em circulação.

E a terceira fase, completada em 1º de julho de 1994, consistiu na troca da moeda anterior, o Cruzeiro Real, pela nova moeda, o Real, com base nos preços praticados em URV, na data da conversão da moeda.

Após a implementação do Plano, a condução da política fiscal, monetária e cambial também foi ajustada às novas condições. A política fiscal passou a ser expansionista com o crescente aumento dos gastos públicos, principalmente com o pagamento de juros decorrentes da expansão da dívida pública²¹. A política monetária caracterizou-se, desde então, pela prática de altas taxas de juros²², controle estrito da oferta monetária e controle do crédito²³. A política cambial passou por três períodos distintos: o primeiro de junho/94 a janeiro/95, com a valorização da

²¹ O estoque da dívida líquida do setor público saltou de R\$ 153,2 bilhões em 94, para R\$ 388,7 ao final de 98, enquanto, conseqüentemente, o fluxo de pagamentos anuais de juros de R\$ 20,4 bilhões em 94 atingiu R\$ 67,6 bilhões em 98. Fonte: Boletim do Banco Central, vários números.

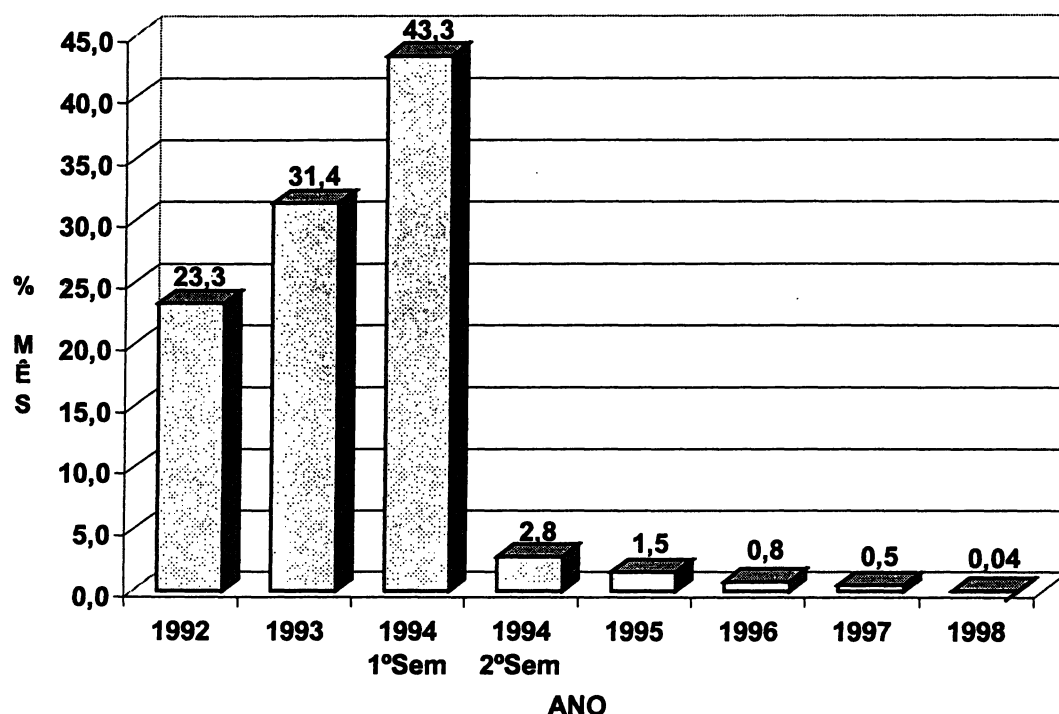
²² A taxa de juros Selic, praticada nas operações com títulos públicos federais, foi de 67,4%, 53,1%, 27,4%, 24,8% e 28,8% ao ano, para 94, 95, 96, 97, e 98, respectivamente.

²³ Com a introdução da nova moeda em 01/07/94, o controle da expansão da moeda e do crédito foi efetuado por meio do estabelecimento de metas de crescimento da base monetária (pelo menos no primeiro semestre após a implementação do Plano) e pela majoração dos recolhimentos compulsórios dos bancos comerciais e múltiplos no Banco Central.

taxa de câmbio em relação ao dólar²⁴, o segundo de março/95 a dezembro/98, com desvalorizações graduais em torno de 4% a 7% ao ano acima da inflação brasileira, e o terceiro a partir de janeiro/99 com flutuação das taxas de câmbio mediadas por intervenções esporádicas do Banco Central.

Entre os efeitos econômicos decorrentes do Plano Real estão a sustentação de taxas positivas e declinantes de crescimento do PIB, inicialmente de 5,9% em 94 e declinando até 0,2% em 98²⁵, e a mudança na distribuição da renda promovida pela supressão do imposto inflacionário; mas o seu principal efeito foi a redução drástica da inflação. A taxa média mensal de inflação dos três principais índices de preços (IGP-DI, IPC-FIPE e IPCA) caiu de 43,3% no primeiro semestre de 1994 para 0,04% em 1998 (vide Gráfico 1).

GRÁFICO 1 – TAXAS MÉDIAS MENSAIS DE INFLAÇÃO NO BRASIL



Nota: Taxa média mensal entre o IGP-DI, IPC-FIPE e o IPCA. Fontes: IBGE, FGV e IPEA.

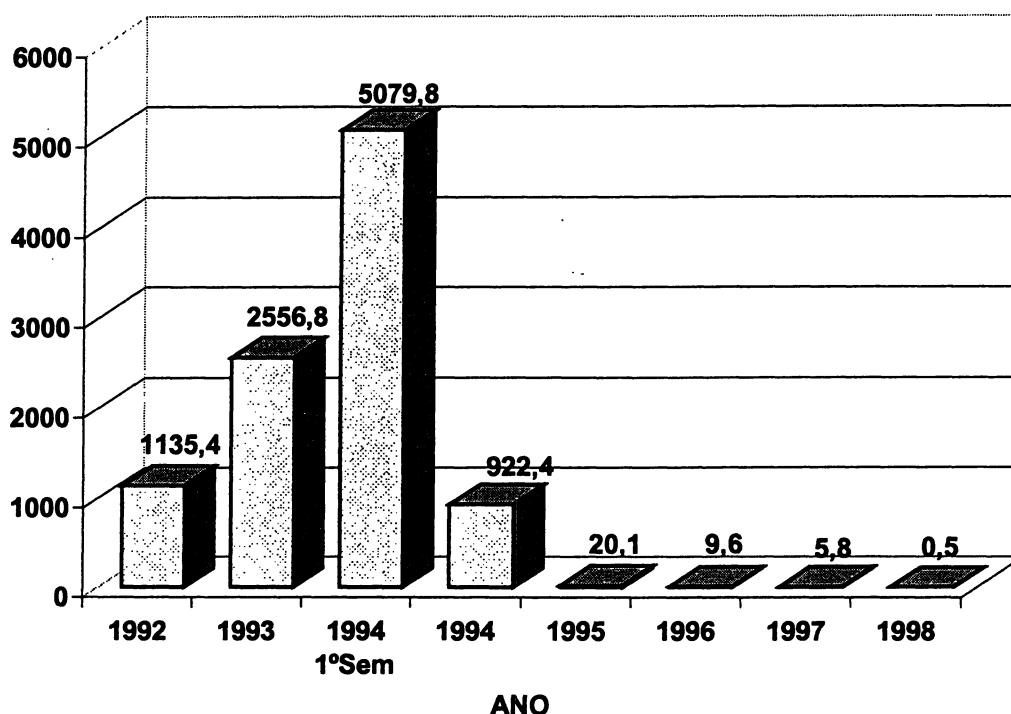
²⁴ O real valorizou-se 15,8% entre o início de julho/94 a janeiro/95 (cálculo efetuado pelo autor).

²⁵ Taxas de crescimento do PIB: 5,9% em 94, 42,2% em 95, 2,7% em 96, 3,7% em 97 e 0,2% em 98.

No período anterior ao Plano Real, a inflação mensal, medida nos termos anteriormente definidos, crescia a taxas crescentes até o final da primeira metade de 1994. A partir de julho daquele ano, com a implementação da terceira fase do Plano Real, a substituição da moeda, houve queda imediata nos índices de preços. As taxas mensais de inflação passaram de um apogeu de 48,2% em junho/94 para 2,4% em agosto/94, decrescendo lentamente a partir de então.

Conseqüentemente, quando medida em termos anuais, a situação é semelhante. A taxa de inflação caiu de 5.080% ao ano, nos 12 meses encerrados em junho/94, ou 922% no final de 1994, para 20,1% no ano seguinte. De 1996 a 1998 a queda prosseguiu, passando de 9,6% ao ano para 0,5% ao ano neste período (vide Gráfico 2).

GRÁFICO 2 – TAXAS ANUAIS DE INFLAÇÃO NO BRASIL



Notas: 1/ Inflação calculada com base na taxa média anual entre o IGP-DI, IPC-FIPE e o IPCA.

2/ Taxa de 1994 – 1º Sem, refere-se à taxa média acumulada nos 12 meses findos em junho/94.

Fontes: IBGE, FGV e IPEA.

Considerando que as receitas inflacionárias representavam uma parcela significativa do faturamento dos bancos com carteira comercial, a redução drástica e

repentina nas taxas de inflação configurou uma mudança ambiental que afetou essas organizações indistintamente.

A participação das instituições financeiras no PIB que atingira a média de 13,37% no período 1992-1994, reduziu-se a 6,94% em 1995²⁶. Isso foi decorrência, em grande medida, da queda substancial das receitas inflacionárias dos bancos comerciais e múltiplos, que chegaram a representar 42% da produção imputada ao setor²⁷, caindo, posteriormente a implementação do Plano Real, para 0,6% (IBGE e Andima, 1997).

De acordo com IBGE e Andima (1997) as receitas inflacionárias correspondem à diferença positiva entre as receitas decorrentes da correção monetária dos passivos sem encargos (depósitos a vista, cobrança e arrecadação de tributos e contribuições e operações intra-setoriais) e as receitas da correção monetária dos ativos indisponíveis para aplicação (caixa, depósitos bancários, reservas livres e compulsórias em espécie, operações intra-setoriais, depósitos vinculados e cheques a receber).

Diferentemente de IBGE e Andima (1997), que definem as receitas inflacionárias em termos de ganhos líquidos entre **passivos e ativos não remunerados**, Cysne e Costa (1997) conceituam as receitas inflacionárias, também chamadas de receitas de *floating* ou de transferências inflacionárias, como um ganho de capital, em que o poder aquisitivo de um **passivo** é reduzido em decorrência do aumento do nível geral de preços, tendo um efeito equivalente ao pagamento de juros reais negativos.

Segundo Cysne e Costa (1997) as receitas inflacionárias após a implementação do Plano Real foram eliminadas em cerca de 90%. Eles estimaram as transferências inflacionárias mensais de 90 organizações bancárias representativas do setor. No período janeiro/90 a junho/94 a média mensal dessas

²⁶ Segundo levantamento efetuado em IBGE e Andima (1997) a participação das instituições financeiras no PIB, para uma amostra de países selecionados, no período 1985/1991 encontrou as seguintes taxas (exclusive países de alta inflação): mínima 2,0%, máxima 6,6%, média 4,1% e moda 4,5%

²⁷ A participação das receitas inflacionárias na produção do setor bancário: 35,7% em 1990, 41,3% em 1991, 41,9% em 1992, 35,3% em 1993, 20,4% em 1994 e 0,6% em 1995 (IBGE e Andima, 1997).

transferências foi de US\$ 794,8 milhões, enquanto de julho/94 a maio/95 a média mensal caiu para US\$ 75,5 milhões.

Noutro estudo, efetuado com dados de 47 bancos comerciais e múltiplos, públicos estaduais e privados nacionais ou estrangeiros, os ganhos desses bancos com o *floating* sobre depósitos a vista foram estimados em R\$ 8,6, R\$ 11,5 e R\$ 9,2 bilhões em 92, 93 e 94 respectivamente (Carvalho, 1995).

Pelo critério de receita operacional bruta, que permite vislumbrar o montante global da renda auferida num período de tempo, os bancos com carteira comercial, antes da implementação do Plano Real, cresciam exponencialmente cada semestre: de R\$ 139,1 bilhões, no primeiro semestre 1992, para R\$ 436,6 bilhões, no primeiro semestre de 1994. Desde então, após a implementação do Plano Real, a receita operacional bruta dos bancos comerciais e múltiplos reduziu-se drasticamente, atingindo R\$ 105,5 bilhões no semestre findo em dezembro/98²⁸. Essa receita foi reduzida a menos de 25% do que era antes, se comparados os valores de junho/94 com dezembro/98.

A quantidade de bancos comerciais e múltiplos em funcionamento no País também apresentou comportamento semelhante, atingindo 226, imediatamente antes do Plano Real, e caindo até alcançar 188 em dezembro/98 e 175 em dezembro/99, após o Plano Real. Nesse período ocorreram várias modificações societárias entre instituições financeiras brasileiras: 62 bancos passaram por processos de transferência de controle, 34 instituições financeiras foram incorporadas, 7 bancos passaram por processos de cisão e 7 bancos tiveram seus ativos comprados²⁹.

Do ponto de vista institucional, após a implementação do Plano Real, várias modificações foram efetuadas, por meio de alterações nas normas que regulamentam o setor bancário, com a finalidade de fortalecimento e reestruturação

²⁸ Cálculos efetuados pelo autor com base nos balancetes mensais dos bancos, disponíveis no Sisbacen.

²⁹ Dados referentes ao período 01/07/94 a 31/12/98. Fonte: Banco Central do Brasil, DEORF/COPEC.

do sistema financeiro, a fim de ajustá-lo à economia estabilizada e à perda das receitas de *floating* (Puga, 1999).

Em 1994 foi editada pelo Banco Central a Resolução 2099, que estabeleceu novas regras para instalação, funcionamento, transferência de controle e reorganização das instituições financeiras. Instituiu também limites mínimos para capital e patrimônio líquido e a obrigatoriedade de manutenção de valor de patrimônio líquido de no mínimo 8% dos ativos ponderados pelo risco³⁰. Posteriormente, esse limite foi elevado para 10% em junho/97³¹ e 11% em novembro/97³². O objetivo dessas medidas foi **criar reservas** próprias permanentes para as atividades e **para os riscos** decorrentes das operações bancárias (Barros, Loyola e Bogdanski, 1998).

Em 1995, diante da diminuição do ritmo da atividade econômica provocada pela política monetária e creditícia restritiva e da crescente apreensão sobre a saúde financeira dos bancos privados do país, gerada pela intervenção no Banco Econômico e pelo agravamento da situação do Banco Nacional, foi estabelecido pelo governo federal um conjunto de medidas que visavam a proporcionar um arcabouço institucional para facilitar a **reorganização do sistema financeiro**, determinando regras relativas à constituição e organização de bancos e à transferência de controle acionário (Barros e Almeida Jr, 1996 e 1997; Barros, Loyola e Bogdanski, 1998).

Entre as medidas adotadas estão as seguintes: a instituição do Programa de Estímulo à Reestruturação e ao Fortalecimento do Sistema Financeiro Nacional (PROER)³³ compreendendo linha especial de assistência financeira, concedida pelo

³⁰ Risco nulo (ponderação de 0%): caixa, valores depositados na autoridade monetária, títulos públicos federais e imposto de renda a compensar e a recuperar. Risco reduzido (ponderação de 20%): depósitos livres em bancos, aplicações em ouro, disponibilidades em moedas estrangeiras e demais créditos tributários. Risco reduzido (ponderação de 50%): títulos estaduais, municipais e de instituições financeiras, aplicações em moedas estrangeiras no exterior, aplicações em fundos de investimentos, financiamentos habitacionais e operações de câmbio não de importação e exportação. Risco normal (ponderação de 100%): ações, debêntures, obrigações da Eletrobrás e Siderbrás, títulos da dívida agrária, operações de empréstimos, financiamentos, arrendamentos, avais e fianças honrados, câmbio de exportação/importação e operações vinculadas a bolsas de valores, de mercadorias e de futuros.

³¹ Resolução n.º 2399, de 25/06/97.

³² Circular n.º 2784, de 27/11/97.

³³ Resolução n.º 2.208, de 03/11/95.

Banco Central, vinculada ao financiamento de **reorganizações administrativas, operacionais e societárias de instituições financeiras** que resultem na transferência de controle ou na modificação de objeto social para finalidades não-privativas de instituições financeiras; a criação de incentivos fiscais para a incorporação de instituições financeiras³⁴; a criação do Fundo Garantidor de Créditos (FGC)³⁵, para **garantir os depósitos e aplicações** no valor de até R\$ 20 mil, em situações de insolvência, intervenção, liquidação e falência de instituição financeira; e aumento da exigência de capital para a constituição de instituições financeiras e a exigência de comprovação por parte dos controladores de situação econômica compatível com o empreendimento em instituição financeira³⁶; a ampliação dos poderes do Banco Central para exigir aporte de recursos, transferência de controle acionário, reorganização societária e desapropriação de ações do controlador³⁷ (Puga, 1999).

Cabe destacar que, neste mesmo ano, foram adotadas medidas no sentido de maior **liberalização** para a instalação e para o aumento da participação de instituições financeiras, domiciliadas no exterior, no sistema financeiro brasileiro³⁸. A Constituição Federal de 1988 permite a entrada de bancos estrangeiros nos casos de acordos internacionais, reciprocidade e no interesse nacional³⁹. Os objetivos dessa medida, além de **aumentar a concorrência**, foram os de **melhorar a capacidade do sistema de absorver choques financeiros e facilitar os processos de fusão, incorporação e transferência de controle societário** entre bancos brasileiros (Barros e Almeida Jr, 1997; Puga 1999).

³⁴ Medida Provisória n.º 1.179, de 03/11/95.

³⁵ Resolução n.º 2.211, de 16/11/95.

³⁶ Resolução n.º 2.212, de 16/11/95.

³⁷ Medida Provisória n.º 1182, de 17/11/95, posteriormente convertida na Lei n.º 9.447, de 15/03/97.

³⁸ Exposição de Motivos 311/95, do Ministério da Fazenda para a Presidência da República estabelecia o interesse pela entrada de instituições financeiras estrangeiras no sistema financeiro do país e as autorizações para entrada foram concedidas por meio de decretos presidenciais.

³⁹ Artigo 192 e artigo 52 das disposições transitórias.

Em 1996 foram estabelecidas regras referentes às maneiras de fiscalizar instituições financeiras⁴⁰ e à consolidação das operações domésticas com as realizadas no exterior⁴¹; além disso foi regulada a cobrança de tarifas pela **prestação de serviços** por instituições financeiras⁴² (Barros, Loyola e Bogdanski, 1998).

Em 1997, criou-se a Central de Risco de Crédito⁴³, a qual permite a identificação dos grandes devedores das instituições financeiras, possibilitando melhor avaliação da sua capacidade de pagamento, e o aperfeiçoamento da **gestão de risco** das operações de crédito por parte das instituições financeiras (Barros, Loyola e Bogdanski, 1998; Puga, 1999).

Em 1998, foi permitida aos bancos a venda de suas operações de crédito e de arrendamento mercantil para Companhias Securitizadoras de Créditos Financeiros (CSCF)⁴⁴, que se encarregariam da transformação desses créditos em títulos negociáveis e da centralização da cobrança dos créditos adquiridos. As CSCF operam como mecanismos de recuperação de capitais emprestados (redução da inadimplência), de estímulo à oferta de crédito e de facilitação do saneamento dos bancos. Ainda neste mesmo ano, determinou-se a criação de sistemas de controles internos de modo a que se definissem as responsabilidades dos funcionários, atribuídas aos diversos níveis organizacionais de forma que se aperfeiçoasse a determinação dos responsáveis por crimes financeiros⁴⁵ (Puga, 1999).

⁴⁰ A Medida Provisória n.º 1.334, de 13/03/96, instituiu a responsabilidade das empresas de auditoria ou dos auditores independentes em casos de irregularidades na instituição financeira.

⁴¹ A Resolução n.º 2.302, de 25/07/96, alterou a regulamentação sobre a instalação de dependências e a participação societária no exterior de instituições financeiras, passando as demonstrações financeiras a consolidar as participações societárias no País e no exterior.

⁴² Resolução n.º 2.303, de 25/07/96.

⁴³ Resolução n.º 2.390, de 22/05/97, Comunicado n.º 6.315, de 17/08/98 e Comunicado n.º 6463 de 13/11/98.

⁴⁴ Resolução n.º 2.493, de 07/05/98.

⁴⁵ Resolução n.º 2.554, de 24/09/98.

Por último em junho de 1999, foi anunciada a reestruturação do sistema de pagamentos brasileiro, composto pelo conjunto de regras, procedimentos e sistemas utilizados na transferência de fundos entre agentes não-bancários, bancos e o Banco Central.

O sistema atual é constituído por quatro câmaras de compensação, que efetuam a liquidação interbancária das transações com títulos públicos, títulos privados, cheques e outros papéis e moedas estrangeiras, cujos pagamentos são liquidados ao final do dia com a transferência do valor líquido entre as instituições envolvidas.

No sistema proposto a liquidação dos pagamentos será efetuada pelo valor bruto (uma a uma), com a transferência imediata dos fundos entre os agentes envolvidos (liquidação em tempo real). O objetivo dessa modificação é a **redução do risco** decorrente da defasagem entre contratação e liquidação da transferência do fundo (Banco Central do Brasil, 1999).

As alterações observadas nas normas que regulamentam o sistema financeiro, tanto antes quanto depois do Plano Real, indicam a manifestação de valores e crenças institucionalizados que intermedeiam as atividades das suas organizações constituintes. Assim, no período anterior ao Plano Real, o sistema financeiro foi regulamentado no sentido de facilitar sua expansão e crescimento diante das altas taxas de inflação verificadas na época.

No período posterior ao Plano Real, com a estabilização dos preços, as regras que regem o sistema financeiro incorporaram outros valores e crenças como estes: a preocupação com a segurança, manifestada nas medidas visando a reduzir o risco e aumentar a solvência e liquidez das organizações bancárias; a abertura do sistema financeiro visando a facilitar a internacionalização e o aumento da concorrência; e a facilitação das reorganizações administrativas, operacionais e societárias, a fim de melhorar a eficiência do setor bancário.

Deste modo, a implementação do Plano Real, ao reduzir drasticamente as taxas de inflação, contribuiu para modificar o ambiente institucional e técnico das

organizações financeiras, mais especificamente dos bancos com carteira comercial, e para pressionar essas organizações a se ajustarem às novas condições ambientais.

A seguir examinam-se os dados coletados na pesquisa, com o propósito de verificar como foram efetuados os ajustes dos bancos com carteira comercial decorrentes da implementação do Plano Real.

4.2 PERÍODO ANTERIOR AO PLANO REAL

Nesta parte da análise de dados, descrevem-se os resultados para os esquemas interpretativos e seus posicionamentos estratégicos referentes ao período anterior à implementação do Plano Real.

Conforme se apontou, os bancos participantes da pesquisa foram agrupados de acordo com a sua similaridade, com o objetivo de identificar o posicionamento estratégico das organizações bancárias antes e depois do Plano Real.

Para isso recorreu-se à análise de agrupamento (*cluster analysis*), disponível no pacote estatístico SPSS versão 6.0. Executou-se o procedimento hierárquico e se avaliaram os grupos formados por meio do procedimento não hierárquico. O perfil dos grupos foi descrito a partir de cálculos de médias, aplicação de estatística F, cálculos de escores padronizados e gráficos das variáveis e grupos pesquisados, juntamente com os fundamentos apontados na base teórico-empírica.

Por meio da análise de agrupamento foram identificados dois grupos distintos de posicionamento estratégico dos bancos com carteira comercial no período antes do Plano Real. Os esquemas interpretativos, mensurados por meio de uma escala de valores e crenças organizacionais dos bancos com carteira comercial, foram obtidos mediante consolidação das respostas ao questionário das organizações pertencentes a cada grupo de posicionamento estratégico.

Considerando-se que os esquemas interpretativos orientam as ações organizacionais resultando na disposição dos seus recursos, produtos e mercados, constituindo o seu posicionamento estratégico, os grupos identificados foram analisados a partir dos seus esquemas interpretativos. Desse modo foram obtidos os grupos de bancos com carteira comercial predominantes.

Apesar de que as características descritas representam o perfil genérico de cada grupo - a análise de agrupamento reúne os bancos com base na proximidade do conjunto das variáveis envolvidas - dentro de cada grupo formado foi possível encontrar diferenças, tomando-se alguma variável em particular. Afinal, quanto menor o número de grupos, maiores as diferenças dentro de cada grupo; por esse motivo também foram descritas as diferenças relevantes dentro de cada grupo e entre os grupos de bancos. Os escores médios por banco, das respostas ao questionário, formaram o perfil dos aspectos particulares de cada organização estudada.

As características dos esquemas interpretativos, representados pelos valores e crenças dos dirigentes das organizações pesquisadas, e do conseqüente posicionamento estratégico de cada grupo e de seus componentes, nas dimensões de recursos (captação e aplicação, tipo de atendimento e administração de recursos humanos), produtos, serviços e mercados, resultaram na classificação dos bancos que se segue.

Bancos especializados

Composto por 17 bancos com carteira comercial (49% da amostra), as organizações deste grupo se orientavam por esquemas interpretativos centrados em valores e crenças como solidez, solvência, credibilidade, postura perante o risco e preocupação com a imagem institucional, que têm em comum a noção subjacente de segurança como pressuposto fundamental. Essa preocupação com a segurança

resultava em direcionamento dos seus recursos, produtos, serviços e mercados (posicionamento estratégico) no sentido da especialização.

Os valores e crenças relacionados à segurança e confiabilidade, nos esquemas interpretativos dos dirigentes das organizações bancárias pesquisadas, apresentaram os mais altos graus de relevância em todos os bancos e grupos pesquisados, tanto no período anterior como no posterior à implementação do Plano Real, revelando tratar-se de orientação básica na condução de organizações bancárias; no entanto, para os bancos especializados, a segurança é o pressuposto que apresenta maior relevância do que para qualquer outro grupo ou banco pesquisado, fazendo supor que se trata de orientação norteadora essencial do posicionamento estratégico desses bancos.

Supostamente, esta relação entre segurança e especialização organizacionais resulta da combinação do perfil dos clientes destes bancos, que compreendem empresas com disponibilidades financeiras razoáveis e dispostas a obterem desempenho além dos oferecidos por aplicações tradicionais e, por isso, mais arriscadas, em face da presumida habilidade, conhecimento e experiência dos membros destes bancos em efetuar aplicações financeiras sofisticadas. Para o cliente a impressão de segurança é necessária para que possa aplicar suas disponibilidades no banco; para o banco a segurança implica distribuir os riscos, buscando preservar a organização.

Sendo a segurança a orientação primordial, é de se esperar que haja imbricação com os demais valores e crenças pesquisados e com o posicionamento estratégico de especialização. Desse modo, as preocupações com clientes e com a qualidade no seu atendimento tornam-se pressupostos de elevada importância, na medida em que os clientes dos bancos especializados são poucos, em geral empresas de grande porte do setor industrial e comercial, e que movimentam grandes montantes. Isso exige que a confiabilidade na organização seja um dos fatores considerados na alocação dos recursos financeiros por parte dos clientes, o

que incrementa a exigência de qualidade no atendimento e a preocupação com o atendimento das demandas específicas dos clientes.

Nesse contexto, presume-se que a valorização do pessoal e da produtividade representa a simetria da preocupação com qualidade e com clientes, pois a qualificação e treinamento do pessoal para operar com demandas financeiras sofisticadas se refletem no atendimento à clientela. Cabe ressaltar que a participação dos funcionários nos resultados da organização é prática muito difundida entre os bancos especializados. Trata-se de mecanismo de reforço tanto na preocupação com os clientes quanto na orientação para segurança: além de meio de distribuir os riscos envolvidos, não somente entre acionistas, mas também entre os funcionários, atua como elemento de motivação e comprometimento com os objetivos da organização. Em contrapartida, a estabilidade no emprego é de menor importância devido à exigência de elevados níveis de desempenho por parte dos empregados.

A postura inovadora e a valorização da tecnologia, embora para o grupo em geral não estivessem entre as preocupações primordiais, atuavam como mediadores da qualidade no atendimento aos clientes e da preocupação com a produtividade dos funcionários.

Quanto à preocupação com a comunicação interna e externa à organização, os bancos especializados a consideravam de importância relativamente menor do que os demais bancos, dado que seu objetivo é preservar as informações dos clientes, as operações realizadas e a organização perante a concorrência.

Em relação às concepções referentes a postura no mercado, os bancos especializados distinguiam-se pela forte preocupação com a concorrência, indicando ser esta decorrente da concentração da atuação dessas organizações em clientela assemelhada, empresas de grande porte do setor industrial, acirrando a disputa entre esses bancos; mas, como antes do Plano Real a munificência ambiental aumentava as possibilidades de sobrevivência das organizações bancárias, a busca

de parcerias, fusões e aquisições ainda era baixa. Apenas 12% dos bancos especializados atribuíram elevada importância a esses fatores organizacionais. Com isso, a alta importância atribuída à valorização da especialização indica o modo de distinguir-se perante os concorrentes e a clientela.

Os valores e as crenças relacionados à eficiência, como utilização de meios, a busca da reorientação ou reorganização administrativa e operacional e a preocupação com a redução de custos tinham importância apenas mediana e inferior a dos demais grupos de bancos. De fato, houve uma dicotomia nos graus de importância atribuída ao conjunto dos valores relativos à eficiência, 47% dos bancos especializados a consideraram de alta importância e 53% de média ou baixa importância. Isso leva a presumir-se que, no período anterior ao Plano Real, era mais importante assegurar o atendimento aos clientes do que melhorar a eficiência; afinal a inflação, ao afetar a possibilidade de planejamento, dificultava a avaliação mais precisa dos custos, convertendo-se em maior preocupação com o curto prazo. Além disso, os bancos especializados possuíam menor estrutura e tamanho organizacional redundando em menor impacto da melhoria da eficiência, do que os demais bancos estudados.

Os bancos especializados também se preocupavam com a internacionalização de atividades; mas, como em sua grande maioria eram, e ainda são, organizações com alguma participação estrangeira, supõe-se que a internacionalização se referia à integração das operações brasileiras com as atividades supranacionais da organização com capital aplicado no país, ou seja, referia-se mais à possibilidade de estar no país do que de expandir-se no exterior. A alta importância dada por essas organizações ao patriotismo e a confiança no país atestam esta percepção do interesse desses bancos.

Desse modo, presume-se que a maior preocupação com a internacionalização de atividades revele o nível internacional como contexto institucional de referência predominante dos bancos especializados. Saliente-se que a grande maioria dos bancos especializados com participação estrangeira (82% dos

bancos do grupo) atribuíram alta importância à internacionalização de atividades, individualmente ou em conjunto com patriotismo; apenas 14% desses bancos atribuíam maior importância somente ao patriotismo, ou seja ao contexto nacional. Quanto aos bancos especializados de capital nacional, que compõem 18% do grupo, um deu maior importância à internacionalização, outro ao patriotismo e o terceiro a ambos. No conjunto dos bancos especializados, as duas referências apresentaram escores aproximados.

Sucintamente, nos esquemas interpretativos dos dirigentes dos bancos especializados evidenciaram-se valores e crenças relacionados à segurança, à qualidade no atendimento, à preocupação com pessoal e com a produtividade, a atenção com a concorrência, ao compromisso com a especialização e com a internacionalização de atividades. Conforme inferido pelas respostas ao questionário, o contexto institucional de referência desses bancos era o internacional.

Considerando as pressões institucionais que levam ao isomorfismo dos bancos especializados, segundo proposto por DiMaggio e Powell (1983), a preocupação com a segurança revelou-se tão relevante para os esquemas interpretativos destes bancos levando a crer que se trata de pressuposto compartilhado também no contexto institucional de referência dessas organizações, ou seja, o internacional, e que exerce pressão coercitiva sobre as estratégias organizacionais. Isso é reforçado pelo fato que, no período anterior ao Plano Real, as referências estratégicas das demais organizações e as normas legais existentes no ambiente nacional favoreciam o crescimento e a proliferação das entidades bancárias, no entanto, para os bancos especializados a segurança mantinha-se como valor fundamental.

A atenção à concorrência e a busca da especialização, conforme observado no perfil dos esquemas interpretativos, também eram importantes como referenciais que contribuíam para a dinâmica das práticas e ações dos bancos especializados. O suposto sucesso da concorrência em determinadas estratégias

implica na busca da melhoria no desempenho organizacional em áreas congêneres ou diversas dos competidores, podendo fortalecer tanto a busca pela especialização, como forma de diferenciar-se, quanto a mimetização dos procedimentos dos rivais; em ambos os casos há reforço dos pressupostos relativos à concorrência e a especialização, o que é comprovado pela alta importância atribuída pelos bancos especializados a esses pressupostos. Por conseguinte, conclui-se que para os bancos especializados a influência mimética é apenas parcial.

Nos bancos especializados, o conceito de isomorfismo normativo, aferido pela valorização do pessoal, pela prática de contratação e manutenção de pessoal qualificado na organização e pela participação nos resultados. A busca de pessoal com as qualificações para atuar no mercado financeiro de operações sofisticadas indica a procura de pessoas com perfil de formação profissional e acadêmica específicos de poucas ocupações de trabalho, possibilitando inferir-se a influência normativa dessas profissões, o isomorfismo normativo, sobre as ações e práticas dos bancos especializados.

Além do ambiente institucional, que no caso legitima os esquemas interpretativos orientados para segurança, de acordo com Scott (1987,1992), as organizações também são afetadas de formas variáveis por pressões oriundas do ambiente técnico (recursos, produtos, serviços e mercados). De acordo com as respostas ao questionário da pesquisa, infere-se que os clientes dos bancos especializados são mais propensos a avaliarem o desempenho dos seus investimentos por critérios racionais, afinal aplicações em grandes volumes financeiros com base no fluxo de disponibilidades de empresas de grande porte assim o indicam. Portanto, considerando-se que o contexto institucional internacional era referência mais relevante do que o contexto nacional para os esquemas interpretativos dos dirigentes dos bancos especializados, afetando, por esse motivo, mais a longo prazo as orientações estratégicas dessas organizações, conclui-se que a referência ambiental mais imediata encontrava-se nas preocupações com a

concorrência, os clientes, os produtos e os mercados disputados, ou seja, no ambiente técnico.

Apesar dessas pressões ambientais que contribuem para a homogeneização das ações estratégicas dos bancos especializados, ainda restam demandas organizacionais que implicam em ações estratégicas sobre o ambiente. Segundo Daft e Weick (1984), conforme apontado na fundamentação teórica, a diferenciação entre organizações depende do grau de envolvimento ambiental da organização (ativo ou passivo) e dos pressupostos dos administradores acerca da capacidade de análise do ambiente (analisável ou não-analisável).

Ao que parece, os esquemas interpretativos dos dirigentes dos bancos especializados se aproximariam do modelo de visão condicionada proposto por Daft e Weick (1984), no qual os administradores supõem que o ambiente é analisável, mas o envolvimento da organização com o ambiente é passivo, pois confia em procedimentos já consagrados para orientar suas ações estratégicas. Essa pode ser uma suposição bastante válida, se considerar-se que 82% dos bancos especializados contém participação estrangeira em seu capital o que, em geral, implica na obediência a normas, limites operacionais e estratégias influenciadas pela matriz estrangeira, o que contribui para a redução da influência do ambiente nacional nos esquemas interpretativos que orientam as ações estratégicas desses bancos. Mesmo quando a ação é influenciada pelo contexto de referência nacional, ela deve se coadunar com a estratégia global da organização, de modo que na maior parte das vezes somente os pressupostos legitimados no contexto internacional orientem o posicionamento estratégico dessas organizações.

Quanto aos bancos especializados de capital nacional, por compartilharem ambiente operacional e domínio organizacional semelhantes ao dos de capital estrangeiro, os seus dirigentes devem compartilhar também pressupostos semelhantes nos esquemas interpretativos orientam as suas ações, embora não se possa afirmar, de acordo com as respostas ao questionário, que se orientem fundamentalmente pelo contexto de referência institucional internacional. Neste caso

a segurança deve ser considerada como referência do contexto concorrencial dos bancos especializados de capital nacional.

Sobre os vínculos entre rastreamento e interpretação organizacionais, que são afetados pela quantidade de informações, conforme proposto por Thomas, Clark e Gioia (1993), os dados coletados na pesquisa não permitem inferências; mas, quanto ao elo entre interpretação e ação, que é afetado pela percepção positiva ou negativa dos administradores [ou esquemas interpretativos] sobre questões estratégicas (Thomas, Clark e Gioia, 1993), considerando-se que os bancos especializados se orientavam pelo contexto internacional, e que a situação da economia brasileira possibilitando ganhos inflacionários era caso específico num contexto mais amplo, supõe-se que tais organizações devessem considerar os ganhos decorrentes da inflação como sendo extraordinários, implicando na manutenção de suas estratégias voltadas para a segurança e a especialização.

Os esquemas interpretativos mencionados orientavam as ações organizacionais desses bancos no sentido da especialização, tanto em termos de produtos, serviços e mercados, quanto nos recursos envolvidos, configurando o seu posicionamento estratégico. Desse modo, captação e aplicação de recursos financeiros concentravam-se num espectro restrito de modalidades e de operacionalização complexa, como a realização de operações cambiais e a atuação nos mercados de títulos, de capitais e de futuros; por isso a administração de recursos humanos requeria a qualificação dos funcionários, tanto para as áreas administrativas e operacionais, quanto para o atendimento aos clientes. Estes, por sua vez, eram formados por empresas de grande porte principalmente dos setores industrial e comercial que, ao movimentarem quantias razoáveis e apresentarem demandas específicas, contribuíam para reforçar o perfil de especialização.

Em termos mais específicos, em relação à disposição dos recursos organizacionais dos bancos especializados, a captação financeira era efetuada basicamente em operações ligadas ao setor externo da economia, como câmbio e captação por empréstimos externos; em menor grau, em operações

compromissadas, financiamentos interbancários e emissão de depósitos a prazo. Além disso, a utilização de recursos próprios era largamente importante.

A maior parte dos bancos especializados (71%) considerou de elevada importância as captações por operações de câmbio e empréstimos externos, sendo essa a principal ou uma das principais formas de captação de recursos. Os bancos que atribuíram baixa importância às operações de câmbio (29%), convergiam sua captação para alguma combinação entre depósitos a prazo, operações compromissadas e interbancárias ou derivativos. A captação por repasses de recursos era enfatizada por menos de 1/3 dos bancos especializados. Quanto aos recursos próprios, todos os bancos desse grupo atribuíram pelo menos média importância, sendo os maiores escores atribuídos pelos bancos que captam recursos, fundamentalmente, em operações externas.

Em contrapartida, a aplicação de recursos captados pelos bancos especializados era direcionada para operações de câmbio e comércio exterior, aplicações em títulos, principalmente títulos públicos federais, e operações de crédito. Cabe ressaltar que, embora as operações externas representassem maior grau de relevância para esse grupo, alguns bancos especializados (24%) atribuíram baixa relevância a essa forma de aplicação de recursos, concentrando sua atuação na realização de operações compromissadas e interbancárias e em títulos públicos federais. Os bancos especializados em que câmbio era uma das aplicações fundamentais (76%), também consideravam de alta relevância as operações de crédito, mas as aplicações interbancárias e em títulos apresentavam menor grau de importância do que os bancos que não operavam com câmbio, denotando, assim, um perfil mais diversificado das aplicações de recursos financeiros.

De acordo com o perfil de captação e aplicação de recursos financeiros, é possível distinguir os bancos especializados entre os que enfatizam as operações de câmbio e os que enfatizam o mercado interbancário.

A administração de recursos humanos dos bancos especializados enfatizava a qualificação e treinamento dos funcionários, a evolução da carreira na

organização e a participação nos resultados. Todos os componentes do grupo atribuíram elevado grau de importância à qualificação dos funcionários, fazendo supor que se trata de uma condição estrutural para operar em segmentos especializados das atividades bancárias. Já a perspectiva de carreira e a participação nos resultados foram elementos de diferenciação, pois os bancos atribuíam maior relevância a um ou a outro desses instrumentos da administração de recursos humanos. Apenas 18% dos bancos especializados da amostra consideravam de elevada importância os dois mecanismos ao mesmo tempo. Neste caso, também houve distinção entre os bancos especializados em câmbio, que davam mais importância à estabilidade, e os bancos especializados de interbancário, que davam mais importância à participação nos resultados.

Os recursos humanos são elementos fundamentais no posicionamento estratégico dos bancos especializados, pois constituem o principal elo aglutinador das demandas específicas dos clientes com os produtos disponíveis na organização. Isso era efetuado por meio de operações financeiras complexas, que exigem, para sua execução, pessoal treinado especificamente e com experiência no mercado financeiro.

O atendimento aos clientes efetuava-se de forma personalizada, dedicando atenção às suas demandas específicas; por isso os modos mais impessoais de contato eram de menor importância. O contato telefônico e o atendimento em escritórios de negócios foram os meios de atendimento personalizado primordiais. Eventualmente os bancos especializados recebiam seus clientes em agências, mas aparentemente, tratava-se de exceção. Neste quesito, os bancos especializados direcionados para câmbio e para transações interbancárias não apresentavam divergências.

No que se refere aos produtos e serviços ofertados pelos bancos especializados, no período anterior ao Plano Real, a estratégia de lançamentos se orientava para as demandas especiais dos clientes e na diferenciação perante a concorrência. Os produtos ofertados mais relevantes para os bancos especializados,

concentravam-se naqueles decorrentes de operações de câmbio e concessão de crédito, embora a administração de fundos de investimentos e o assessoramento na realização de operações financeiras estruturadas despontassem. A maioria dos bancos especializados atribuía elevada relevância, individual ou simultaneamente, aos produtos derivados de operações cambiais e creditícias. Os bancos que atribuíram baixa importância aos produtos derivados dessas operações (29%), dirigiam sua oferta para alguma combinação de produtos decorrentes da administração de fundos, de intermediação no mercado de capitais, de operações estruturadas e de aval e fiança. Esses produtos também eram ofertados de forma complementar pelos bancos que concentravam sua oferta em produtos cambiais e creditícios. O ponto em comum na oferta de produtos dos bancos especializados era o baixo compromisso com a prestação de serviços, incluindo cartões de crédito e arrendamento mercantil.

Quanto aos mercados atendidos, as grandes e mega-empresas⁴⁶ dos setores industrial e comercial constituíam os principais clientes dos bancos especializados. As instituições financeiras eram clientes de média importância. O atendimento às pessoas físicas⁴⁷ e aos setores de serviços, habitacional e automobilístico, não eram relevantes para o seu posicionamento estratégico. Alguns bancos especializados (35%) conferiam importância mediana para o atendimento aos setores público e agropecuário.

Quanto ao porte das empresas atendidas, 94% das organizações do grupo atendem preferencialmente a mega-empresas e 6% a grande empresas; nenhuma organização do grupo considerava o atendimento às micro, pequenas e médias empresas de alta relevância. Em relação às pessoas físicas, apesar de somente um

⁴⁶ Neste trabalho o porte das empresas, clientes dos bancos, foi definido de acordo com o faturamento anual. Assim considerou-se microempresa as de faturamento anual até R\$ 120 mil, pequena empresa as de faturamento entre R\$ 121 mil a R\$ 1,2 milhão, média empresa as de faturamento entre R\$ 1,21 e R\$ 10 milhões, grande empresa as de faturamento entre R\$ 10 e R\$ 50 milhões e megaempresa as de faturamento acima de R\$ 50 milhões/ano.

⁴⁷ As pessoas físicas foram distinguidas conforme sua renda média mensal. Foram consideradas de baixa renda as pessoas físicas que ganham até R\$ 500/mês, de média renda as da faixa entre R\$ 501 e R\$ 2000/mês, de renda média-alta as que recebem entre R\$ 2001 e R\$ 5000/mês e de alta renda os que auferem rendimentos acima de R\$ 5000/mês.

banco conferir alta relevância para esse tipo de cliente, 41% dos bancos especializados considerou de importância superior o atendimento às pessoas físicas de alta renda. Isso faz supor que o atendimento às pessoas físicas, quando havia, tinha caráter suplementar e apenas para pessoas de renda mais alta. Nos mercados atendidos, também houve coincidência entre os bancos especializados direcionados para câmbio e os para o mercado interbancário.

Bancos diversificados

Constituído por 18 bancos com carteira comercial (51% da amostra), esse grupo de bancos com carteira comercial era formado por organizações que se distinguiam pela preponderância, nos esquemas interpretativos de seus dirigentes, de valores e crenças referentes ao crescimento e eficiência organizacional resultando em ações estratégicas focalizadas na diversificação de atividades. Embora as preocupações com segurança, clientes e concorrência sejam valores e crenças relevantes para os bancos diversificados, não representaram distinção em relação aos bancos especializados.

A orientação para o crescimento e expansão de atividades era pressuposto de elevada importância para a maioria dos bancos diversificados; afinal 67% do grupo assim o consideravam, sendo que 22% das organizações o consideravam de máxima relevância e 45% de alta relevância. Quanto maior o porte da organização em termos de ativos e da rede de atendimento, maior a preocupação com o crescimento e expansão. Essa ênfase era oportuna naquele ambiente inflacionário, pródigo em oportunidades de negócios financeiros, em que grande parte do público recorria ao sistema financeiro na tentativa de manter o valor real de suas disponibilidades financeiras. Para os bancos diversificados a valorização do crescimento implicava a ampliação da rede de agências e de atendimento, e a diversificação dos mecanismos de captação e aplicação de recursos.

De mais a mais, a valorização da eficiência e da melhor utilização dos meios, que consubstanciam valores e crenças, como o cuidado com organização administrativa e operacional e a preocupação com controle de custos e com a produtividade restringiam a orientação ao crescimento, indicando que a expansão organizacional deveria ordenar-se, em algum grau, por sua viabilidade técnica e financeira, mesmo que momentânea. Diferentemente do postulado no início deste estudo, infere-se que a expansão das organizações bancárias, no período anterior ao Plano Real, não era viabilizada somente pelas altas taxas de inflação, mas também por considerações de natureza da eficiência organizacional. Cabe ressaltar que apenas 11% dos bancos diversificados consideraram os valores relacionados à eficiência de média importância, 11% preocupavam-se mais com produtividade e custos, 17% deram mais ênfase ao cuidado com a organização administrativa e operacional, e os 61% restantes consideravam todos os valores e crenças relacionados à eficiência como de elevada importância, sendo que 6% atribuíram máxima relevância a todas as referências à eficiência.

A valorização da inovação, principalmente a tecnológica, contribuía para o crescimento e aumento da eficácia organizacional, facilitando a concretização das transações bancárias numa rede complexa de atendimento. De fato os bancos diversificados que dispunham das maiores redes de atendimento, eram os que consideravam mais relevantes a valorização da inovação tecnológica. A valorização tecnologia, nesses bancos, além de atuar como mediador da eficiência, facilitava o controle organizacional e a comunicação interna.

Com relação à preocupação com a segurança, que incluía referências à solidez, solvência, credibilidade e postura perante o risco, houve diferenciação nos graus de importância atribuídos pelos bancos diversificados. Nas referências à solidez, solvência e credibilidade, 50% dos bancos diversificados atribuíram máxima relevância, enquanto só 22% dos bancos consideraram a postura perante o risco como de máxima importância. Isso pode indicar que, no período anterior ao Plano Real os bancos com perfil de diversificação preocupavam-se mais com o

fortalecimento de suas disponibilidades financeiras do que em avaliar o risco de suas estratégias.

Por sua vez, a preocupação com clientes refletia-se na elevada importância atribuída a qualidade no atendimento, a atenção às suas demandas e a ampla comunicação com o público externo. Com efeito, por atenderem vasto número de clientes, das mais diversas faixas de renda e setores de atividades, os bancos diversificados empregavam a publicidade e propaganda como meio de contato relevante, mas impessoal e padronizado, da organização com a clientela e o público em geral.

A preocupação com a concorrência também era orientação relevante para os bancos diversificados, mais até do que para os bancos especializados. Por sua vez, o patriotismo referia-se mais ao compromisso de estar no país e contribuir para o seu desenvolvimento, revelando tendência de maior atenção ao contexto institucional nacional como referência dos esquemas interpretativos dos dirigentes dos bancos deste grupo. Finalmente, havia a maior inclinação dos bancos diversificados para efetuar operações de curto prazo, o que é coerente com a orientação para o crescimento, no contexto inflacionário anterior ao Plano Real.

Resumidamente, os esquemas interpretativos dos dirigentes dos bancos diversificados distinguiram-se por valores e crenças relacionados ao crescimento, a eficiência, à tecnologia e a inovação, a comunicação, a concorrência, ao curto prazo e a confiança no país. O contexto institucional de referência dos bancos diversificados, de acordo com os dados levantados, era o nacional.

Tendo em conta as pressões institucionais isomórficas (DiMaggio e Powell, 1983) sofridas pelos bancos diversificados no período anterior ao Plano Real, a preocupação com a facilitação do crescimento e da proliferação das organizações bancárias, reveladas nas normas e regulamentos do Sistema Financeiro Nacional, era o pressuposto básico do contexto institucional nacional que também referenciava os esquemas interpretativos dos dirigentes destes bancos. Afinal a inflação possibilitava receitas adicionais, dificultava o cálculo dos custos e aumentava a

demanda por serviços de intermediação financeira, possibilitando a abertura de novas agências com a finalidade de reciclar os ativos monetários e reduzir os efeitos da inflação sobre a renda real dos correntistas. Naquele contexto a expansão do sistema financeiro era instrumento de estabilidade social, pois contribuía para atenuar os efeitos distributivos perversos da hiperinflação e para garantir o crédito público, contribuindo para a manutenção do funcionamento das instituições do país. Ao mesmo tempo, tal expansão, também representava oportunidade de novos negócios e os bancos que já dispunham de rede de agências e de experiência no atendimento de grande quantidade de clientes estavam mais bem preparados para beneficiar-se desse ambiente. Desse modo, a medida em que a inflação alta se mantinha e as estratégias de expansão eram bem sucedidas, os pressupostos institucionalizados eram reforçados e incorporados aos esquemas interpretativos dos dirigentes dos bancos diversificados, de modo a direcionar suas ações estratégicas no sentido do crescimento organizacional. A percepção de que a concorrência também expandia seus domínios implicava em reforço do pressuposto de crescimento na organização, que ao ser difundido para as demais organizações bancárias, consolidava institucionalmente essa concepção.

Embora o pressuposto do crescimento pudesse ser mais bem aproveitado nos bancos que já dispunham de uma rede de agências, o fator que possibilitava a integração da rede, o atendimento de vasta clientela e a alta quantidade de operações era a tecnologia. A preocupação com a tecnologia era pressuposto fundamental para gestão dessas redes complexas de atendimento, por isso mesmo para as organizações dispostas a atuarem em domínios dos bancos diversificados a tecnologia exercia pressão mimética para conformidades aos padrões ambientais.

Quanto ao isomorfismo normativo, decorrente da especialização ocupacional, não foi possível identificar fontes de tais pressões, pois as políticas de pessoal dos bancos diversificados enfatizavam a estabilidade no emprego, o treinamento e a concessão de benefícios, supõe-se que a formação profissional dos empregados ficava a cargo da própria organização, gerando pouca interação entre

profissionais de organizações concorrentes e, por conseqüência, baixo grau de institucionalização normativa entre os profissionais desses bancos. No entanto, os profissionais que operavam em áreas responsáveis por operações financeiras sofisticadas tinham tratamento semelhante aos seus pares dos bancos especializados, mas por representarem apenas uma fração do quadro pessoal total supõe-se que a influência decorrente a sua especialização ocupacional ficasse restrita a seu campo de atuação no banco, não chegando a influir decisivamente nas estratégias gerais da organização.

Ao que parece, para os bancos diversificados a influência do ambiente técnico (Scott 1987,1992) em suas estratégias era menor, ou de menor importância, do que o ambiente institucional, afinal somente a força da legitimidade e do apoio institucional a nível macro social, no qual se inclui o atendimento aos clientes em larga escala, viabiliza a existência dessas organizações. E esse apoio era catalisado pela existência da alta inflação, fenômeno que afetava a todos os atores econômicos e agentes sociais, no período anterior ao Plano Real.

Quando transferidas para a organização, as pressões ambientais somam-se às demandas organizacionais que implicam em ações estratégicas sobre o ambiente¹. Baseando-se nos modelos de interpretação propostos por Daft e Weick (1984), os esquemas interpretativos dos dirigentes dos bancos diversificados poderiam ser considerados como se aproximando dos modelos de representação ou de descobrimento, nos quais a organização se envolve ativamente com o ambiente, seja por experimentação, seja pela coerção ou pela utilização de meios formais de leitura ambiental. No caso, o posicionamento estratégico decorre de crenças arraigadas sobre o funcionamento ambiental e organizacional, que no período anterior ao Plano Real implicava em tirar proveito da alta inflação no contexto nacional expandindo a rede de atendimento.

No que se refere aos vínculos entre interpretação e ação organizacionais, conforme Thomas, Clark e Gioia (1993), a própria estratégia de crescimento,

característica dos bancos diversificados no período, indica percepção favorável do ambiente por parte dos seus dirigentes.

Essa orientação geral no sentido de expansão de atividades contribuía para determinar a elevada amplitude e alcance das ações organizacionais e dos recursos utilizados. Ao disporem de uma rede de agências espalhadas pelo país, tais bancos tornavam possível o acesso a variadas formas de captação e aplicação de recursos financeiros. Para sustentar esse posicionamento, a administração de recursos humanos focalizava tanto o suprimento quanto o desenvolvimento do pessoal. Os produtos ofertados favoreciam a conquista de novos clientes e a manutenção dos clientes atuais. A prestação de serviços, além da intermediação financeira, era atividade complementar, possibilitada pela rede de atendimento disponível.

Mais especificamente, em relação à distribuição dos recursos utilizados pelos bancos diversificados, a captação financeira de terceiros apresentava uma distribuição muito uniforme entre as diversas modalidades possíveis. Os depósitos a prazo foram apontados como a forma de captação que mais se destaca neste grupo. Os demais mecanismos de captação apresentaram graus de relevância aproximadamente medianos, o que se coaduna com a noção de diversificação atribuída ao grupo. Assim, depósito a vista e de poupança, arrecadação de tributos e repasses eram combinados com algumas formas de captação mais características do grupo de bancos especializados, como câmbio, empréstimos externos e financiamento interbancário. Cabe ainda destacar a utilização de recursos próprios, significando reinvestimento de lucros nas atividades do banco.

Os maiores graus de importância dos recursos captados foram atribuídos aos depósitos a prazo e aos recursos próprios. Dos 18 bancos diversificados, 78% os consideraram de relevância acima de média; apenas 17% consideraram uma das duas formas de captação de elevada e outra de baixa importância; e 5% conferiram baixa importância para ambos os tipos de recursos.

As demais fontes de captação de recursos financeiros, apesar de apresentarem, no conjunto do grupo, distribuição aproximadamente uniforme em seus graus de importância, individualmente configuraram perfis diferenciados, havendo concentração em determinados itens para cada banco. Parte dos bancos diversificados (39%) atribuíram elevada importância à maioria das fontes de captação, indicando maior variedade nas formas de obtenção de recursos, enquanto 17% dos bancos concentraram a atenção apenas em depósitos a prazo e recursos próprios.

Os depósitos a vista e de poupança eram considerados de elevada importância para a maioria dos bancos diversificados (67%), o que aponta para maior variedade de clientes atendidos, mesmo movimentando montantes menores do que clientes de bancos especializados. Por sua vez, as captações ligadas ao setor internacional, como câmbio e empréstimos externos, foram apontadas como sendo de máxima importância para o posicionamento estratégico de somente 5% das organizações desse grupo; apenas 22% as consideraram de pouca importância.

A captação em operações compromissadas e transações interbancárias era de alta relevância para 22% dos bancos diversificados da pesquisa, apontando maior compromisso com transações de tesouraria do que os demais bancos do grupo. Os repasses de recursos também eram de importância relativamente alta, apesar do escore mediano atribuído pelo conjunto dos bancos diversificados. De fato, 56% dos bancos especializados os consideraram de elevada importância e os demais atribuíram relevância média ou baixa, indicando tratar-se de meio de obtenção de recursos mais utilizado por alguns bancos do que por outros.

Os recursos captados eram canalizados preferencialmente para aplicações em operações de crédito e títulos públicos federais e, em menor grau, para operações interbancárias e cambiais. Esse perfil reforça a caracterização do grupo como de bancos diversificados, pois indica vínculos com diversos setores econômicos: público, privado, bancário e externo respectivamente. Individualmente, por organização, as aplicações de recursos obedeciam ao mesmo perfil do grupo

com pequenas variações. A diferenciação ocorreu nas transações com títulos e valores mobiliários (renda fixa e variável) e nas de arrendamento mercantil; alguns bancos consideraram essas operações de importância elevada e outros mediana.

Para o grupo dos bancos diversificados a rede de agências era o principal elo no relacionamento entre a organização e os clientes, sendo o *locus* tanto do atendimento na forma personalizada, quanto na impessoal, padronizada. As altas taxas de inflação da época, fazendo com que o público buscasse preservar suas rendas, utilizando-se dos serviços bancários, contribuíam para o crescente influxo de clientes nas agências. O atendimento telefônico e a rede de auto-atendimento exerciam função complementar no contato com clientes.

A administração de recursos humanos, por sua vez, coerente com a perspectiva de diversificação de atividades, focalizava a utilização simultânea de diversos mecanismos. Assim, qualificação e treinamento de pessoal, oferta de benefícios, suprimento do quadro de pessoal e perspectiva de carreira na organização foram relevantes na estratégia desses bancos. Considerando a diversidade de suas ações, infere-se que tais mecanismos de administração de recursos humanos eram aplicados de forma diferenciada entre os diversos níveis e papéis organizacionais.

Quanto à estabilidade no emprego, havia uma parcela dos bancos diversificados (61%) que a consideravam de elevada importância no seu posicionamento estratégico; enquanto que, para a outra parcela, a estabilidade era de média relevância. Já a participação dos empregados nos resultados da organização era de relevância média ou baixa para a maioria dos bancos diversificados, sendo mais intensivamente empregada por apenas 1/3 desses bancos, indicando ser esse um método pouco aplicado por essas organizações.

Inversamente aos bancos especializados, em que a estratégia de produtos se propunha atender a segmentos e a diferenciar-se perante os clientes, os bancos diversificados orientavam seus produtos tendo em vista à ampliação de negócios e a melhoria no relacionamento com os clientes. Os produtos relevantes eram os

derivados da concessão de crédito e de serviços de cobrança. Operações de câmbio, cartões de crédito, administração de fundos de investimentos e prestação de serviços eram moderadamente importantes na estratégia desses bancos, apresentando variadas composições entre os bancos diversificados.

Apesar do perfil de diversificação, os dirigentes da maioria desses bancos qualificaram poucos produtos como sendo de maior relevância para o seu posicionamento estratégico, admitindo-se alguma composição de produtos complementares com menor relevância. Tipicamente, a principal composição de produtos incluía alguma combinação de concessão de crédito, cobrança, câmbio e administração de recursos de terceiros (fundos de investimentos) e os produtos complementares compostos cartões de crédito, arrendamento mercantil e operações estruturadas entre outros.

Somente 22% dos bancos diversificados concentravam sua atuação preponderantemente em crédito e cobrança; 56% atuavam de forma preponderante em concessão de crédito combinada com outro produto ou serviço (exceto cobrança); apenas 22% não atribuíram importância máxima para sua organização à concessão de crédito. Todos os bancos diversificados compunham sua oferta principal com produtos e serviços complementares.

Em relação aos mercados atendidos, a clientela dos bancos desse grupo, confirmando o perfil de diversificação, originava-se em vários setores de atividades: além de indústria, comércio e serviços, o setor automobilístico e os intermediários financeiros eram clientes relevantes na sua estratégia, mas o atendimento às pessoas físicas era seu principal diferenciador. Em relação ao setor público, agropecuário e habitacional, no conjunto do grupo representavam graus de relevância aproximados e medianos, mas individualmente indicou-se que poucos bancos consideravam de alta relevância, em sua estratégia. Menos de 30% dos bancos especializados atendiam preferencialmente os clientes desses setores.

Os clientes pessoas jurídicas tinham sua importância aumentada de acordo com o seu porte: quanto maior o faturamento, maior a importância da empresa para

a estratégia dos bancos diversificados. Na composição do grupo, observou-se que à medida que aumentava o faturamento das empresas, aumentava o número de bancos diversificados que atribuíam elevada relevância ao cliente. Assim, 1/3 dos bancos diversificados consideraram de alta relevância as microempresas; 56% as pequenas empresas; 78% as médias empresas; 89% as grandes empresas; e 72% as mega-empresas. Apenas 11% dos bancos atendiam primordialmente micro e pequenas empresas; 5% grandes empresas; e 5% pequenas, médias e grandes empresas; os demais bancos (78%) seguiam o perfil geral do grupo, aumentando a importância do cliente de acordo com o faturamento.

A clientela de pessoas físicas apresentava perfil semelhante ao das pessoas jurídicas, com aumento de importância do cliente conforme a sua renda mensal. Assim, apenas 16% dos bancos diversificados atribuíram elevada importância aos clientes de renda baixa; 56% aos de renda média; 78% aos de renda média-alta; e 78% aos de renda alta.

Em suma, os bancos diversificados apresentavam, no período anterior ao Plano Real, um posicionamento estratégico que privilegiava a diversificação de suas atividades e operações, mediado por esquema interpretativo que valorizava o crescimento organizacional. Essa relação, na forma descrita, corrobora a suposição sobre o ciclo estratégico seguido pelos bancos de varejo, antes da estabilização dos preços, proposta por Machado-da-Silva e Fernandes (1998). A expansão da rede de atendimento, basicamente a abertura de novas agências, propiciava aumento na captação financeira, que disponibilizava recursos financeiros para aplicações, principalmente em títulos públicos, mas também em operações cambiais e creditícias; os ganhos resultantes eram reinvestidos no ciclo de expansão organizacional.

Diferenças entre bancos especializados e diversificados

O Quadro 5 resume as diferenças apontadas sobre as concepções ambientais dos dirigentes dos bancos com carteira comercial antes do Plano Real. A primeira diferença observada refere-se ao contexto institucional de referência, os bancos especializados orientavam suas ações estratégicas pelo contexto internacional e os bancos diversificados pelo contexto nacional. Isso implicou em diferenças nos valores e crenças que condicionavam os esquemas interpretativos e na disposição dos recursos, produtos, serviços e mercados das organizações estudadas. Por se orientarem pelo contexto internacional, os bancos especializados foram menos influenciados pelas condições econômicas e institucionais do ambiente bancário brasileiro no período anterior ao Plano Real, enquanto os bancos diversificados por serem mais afetados pelo contexto nacional comprometeram-se mais com estratégias que melhor se beneficiassem deste contexto.

QUADRO 5 – CONCEPÇÕES AMBIENTAIS DOS BANCOS COM CARTEIRA COMERCIAL – ANTES DO PLANO REAL

Concepções Ambientais	Bancos	
	Especializados	Diversificados
Contexto de Referência	Internacional	Nacional
Ambiente Institucional		
Coercitivo	Segurança, risco	Crescimento
Mimético	Concorrência, especialização	Tecnologia
Normativo	Pessoal qualificado	-
Ambiente Técnico	Consumidor racional	-
Modos de Interpretação	Visão condicionada	Representação, descoberta
Rastreamento	-	-
Interpretação	Contexto internacional	Contexto nacional
Ação	Manutenção	Expansão
Rastreamento-Interpretação	-	-
Interpretação-Ação	Oportunidade momentânea	Oportunidade

Com base em diferentes contextos de referência os esquemas interpretativos mediam de forma distinta o posicionamento estratégico dos bancos com carteira comercial, no período anterior ao Plano Real (ver Quadro 6). Nos esquemas interpretativos dos dirigentes das organizações dos dois grupos, a maioria dos valores e crenças já comentados, além dos referentes a crescimento, eficiência e segurança, distinguiram-se entre as duas orientações. Assim, os itens relacionados à eficiência eram mais enfatizados no grupo de bancos diversificados, que se orientavam para o crescimento, do que no de bancos especializados, que se orientavam para a segurança. Já a valorização do pessoal e o compromisso com a especialização eram mais acentuados nos bancos especializados orientados para segurança.

QUADRO 6 – ESQUEMAS INTERPRETATIVOS E POSICIONAMENTO ESTRATÉGICO – ANTES DO PLANO REAL

Item	Bancos	
	Especializados	Diversificados
Esquemas Interpretativos (principais valores e crenças)	Segurança, qualidade, produtividade e pessoal	Crescimento, tecnologia, eficiência, comunicação, curto prazo
Posicionamento Estratégico		
Recursos		
Captação Financeira	Câmbio, empréstimos externos, títulos e depósitos a prazo	Depósitos a prazo, recursos próprios e demais
Aplicação Financeira	Câmbio, títulos e operações de crédito	Operações de crédito, títulos públicos e demais
Atendimento aos Clientes	Telefônico, escritórios, personalizado	Rede de agências
Recursos Humanos	Qualificação, carreira, participação nos resultados	Qualificação, carreira e benefícios
Produtos e Serviços		
Objetivos	Segmentação e diferenciação	Ampliação de negócios e melhoria de relacionamento
Oferta	Câmbio, concessão de crédito, administração de fundos, operações estruturadas	Concessão de crédito, cobrança e demais
Mercados		
Setores de atividade	Indústria e comércio	Indústria, comércio, serviços, automobilístico, intermediários financeiros e pessoas físicas
Pessoas físicas	-	Acima de renda média (R\$ 501/mês)
Pessoas Jurídicas	Mega-empresas	Acima de média empresa por faturamento (R\$1,21 milhões/ano)

Na preocupação com clientes, a orientação para segurança dos bancos especializados sublinhava o atendimento às demandas específicas dos clientes e a preocupação com a imagem institucional de solidez da organização, enquanto a orientação para o crescimento dos bancos diversificados enfatizava a qualidade no atendimento e a comunicação com o público em geral.

Apresentavam graus de importância semelhantes, em ambos os grupos, a preocupação com a inovação e a referência ao contexto institucional nacional. O contexto externo era mais relevante nos bancos orientados para a segurança.

Essas diferenças nos esquemas interpretativos também implicavam em diversidade na disposição dos recursos, produtos e mercados das organizações dos dois grupos.

Na disposição dos recursos, os bancos diversificados se diferenciavam dos bancos especializados pela maior relevância atribuída, na captação financeira, aos depósitos (a vista, a prazo e poupança), pelo serviço de arrecadação de tributos e pela utilização de recursos próprios. Os bancos especializados concentravam a captação em operações cambiais, empréstimos externos e financiamento interbancário.

'Para os bancos diversificados, os recursos captados eram aplicados basicamente em títulos públicos federais e em operações de crédito, enquanto os bancos especializados direcionavam seus recursos para as aplicações em operações de câmbio e financiamentos do comércio exterior: os bancos especializados seguiam orientação mais internacionalizada em suas operações do que os diversificados.

O atendimento aos clientes de forma padronizada, impessoal, efetuado em agências pelos bancos diversificados distingue-nos dos bancos especializados, que recebiam seus clientes em escritórios ou os atendiam por telefone; mas, para ambos os grupos de bancos, o atendimento personalizado continha relevância semelhante.

Na gestão de recursos humanos, o compromisso com a estabilidade no emprego aliado à concessão de benefícios sociais, foram mais relevantes nos bancos diversificados. Os bancos especializados consideraram de maior importância a participação nos resultados. Nos demais instrumentos de gestão de recursos humanos houve semelhanças na relevância de sua aplicação.

Diferenças marcantes, entre os dois grupos, ocorreram nos produtos ofertados. Os bancos especializados se distinguem mediante a oferta de câmbio, operações estruturadas, concessão de avais e fianças e intermediações no mercado de capitais, ou seja, em operações financeiras mais sofisticadas. Os bancos diversificados dirigem atenção para as diversas modalidades da concessão de crédito (incluindo cartões de crédito e arrendamento mercantil), da cobrança e da prestação de serviços. A administração de fundos de investimentos tem relevância semelhante e acima da média em ambos os grupos.

Quanto aos mercados atendidos, os bancos especializados concentram-se nas mega-empresas do setor industrial e comercial, que também são clientes dos bancos diversificados, mas, provavelmente, com demandas diferenciadas entre esses dois grupos de bancos. Os intermediários financeiros são atendidos com igual relevância pelos dois grupos. O financiamento ao setor público e às empresas estatais tem alguma relevância para os bancos diversificados. Os financiamentos rurais e habitacionais são de pouca ou nenhuma importância para os bancos de ambos os grupos. O atendimento a pessoas físicas é o principal diferenciador do público abrangido pelos dois grupos; são atendidos fundamentalmente pelos bancos diversificados, para os bancos especializados esses clientes têm nenhuma ou pouca importância.

4.3 PERÍODO POSTERIOR AO PLANO REAL

Nesta parte são descritos os resultados para esquemas interpretativos e posicionamentos estratégicos e eles vinculados, referentes ao período que se seguiu à implementação do Plano Real.

Para identificar o posicionamento estratégico predominante, no período posterior a implementação do Plano Real, para os bancos participantes da pesquisa, executou-se a análise de agrupamento no pacote estatístico SPSS, versão 6.0, de acordo com os mesmos procedimentos já mencionados. O perfil dos grupos formados também foi analisado pelos mesmos critérios aplicados aos dados referentes ao período anterior ao Plano Real, além de se considerar a fundamentação teórica deste trabalho.

Como resultado da aplicação dos métodos descritos acima, foram identificados três grupos distintos de posicionamento estratégico. Da mesma forma que no período anterior ao Plano Real, os esquemas interpretativos foram obtidos mediante consolidação das respostas ao questionário enviado aos bancos pertencentes a cada grupo de posicionamento estratégico. Igualmente, a descrição e análise dos grupos identificados foi efetuada a partir dos seus esquemas interpretativos. Desse modo foram obtidos os grupos predominantes de esquemas interpretativos e respectivos posicionamentos estratégicos. Além disso, procurou-se também descrever as diferenças entre dos grupos de bancos e dentro deles.

As características dos esquemas interpretativos (valores e crenças) e do posicionamento estratégico de cada grupo e de seus componentes, nas dimensões de recursos (captação e aplicação, tipo de atendimento e administração de recursos humanos), produtos, serviços e mercados, levaram à classificação dos bancos que se segue.

Bancos especializados

Eles abrangem 15 bancos com carteira comercial (43% da amostra); apresentando esquemas interpretativos muito semelhantes, em seus valores e crenças, aos dos bancos especializados encontrados no período anterior ao Plano Real, incluindo as mesmas organizações, com exceção de duas, que passaram ao grupo dos bancos integrados.

De fato houve reforço dos valores e crenças que faziam parte dos esquemas interpretativos dos dirigentes dos bancos especializados, fazendo supor que a estabilização dos preços, a maior internacionalização do setor bancário brasileiro, o movimento de fusões, aquisições e parcerias entre os bancos e o aumento da concorrência, entre outros fatores ambientais que afetaram as organizações bancárias depois do Plano Real, contribuíram para fortalecer as concepções destes bancos relacionadas à segurança. Assim, a valorização da solidez, solvência, credibilidade, risco e imagem foram expressivamente intensificadas.

A preocupação com clientes e a qualidade no atendimento, por um lado, e as valorizações do pessoal e da produtividade, por outro, igualmente continuaram altamente importantes e imbricados entre si e com a segurança. Do mesmo modo, a postura inovadora e a valorização da tecnologia - mediadores da atenção aos clientes e dos ganhos de produtividade – e a preocupação com a comunicação interna e externa, foram intensificadas; porém suas importâncias continuaram sendo menores do que as dos demais grupos de bancos.

No que tange a postura no mercado, à elevada atenção com a concorrência e com a especialização agregou-se a orientação para os segmentos específicos, indicando reforço da especialização, além da orientação para a segurança já mencionada. Além disso, alguns bancos especializados (27%), também buscaram obter parcerias em negócios mais intensivamente, embora as

fusões e aquisições, que envolvem ajustes societários amplos, permanecessem com baixa relevância.

A mudança mais significativa, após o Plano Real, nos valores e crenças dos dirigentes dos bancos especializados foi a intensificação da preocupação com a eficiência. Com efeito, houve aumento significativo na importância da busca da reorganização administrativa, da reorientação operacional e a preocupação com a redução de custos, além do esforço em busca do aumento da produtividade, mencionado anteriormente. Nas respostas ao questionário da pesquisa, 38% dos bancos especializados consideravam a eficiência, medida como a média dos escores atribuídos aos pressupostos mencionados, como sendo de elevada importância no período anterior ao Plano Real. Após o Plano Real, os bancos especializados preocupados com o incremento da eficiência passaram para 93%; contudo a eficiência passou a ser uma preocupação geral das organizações bancárias no sentido de ajustar-se ao contexto econômico desse período. Assim, apesar do aumento significativo em sua importância, os bancos especializados continuaram sendo, entre as organizações estudadas, os bancos com menor grau de preocupação com a eficiência.

A ênfase na internacionalização de atividades, orientação típica desses bancos, aumentou significativamente, não somente no grau médio de importância considerado, mas também na quantidade de bancos que atribuíram grau máximo de relevância para este pressuposto: passou de 24% para 40% dos bancos especializados. De modo diferente ao período anterior ao Plano Real, onde o patriotismo era pressuposto de relevância semelhante à internacionalização, após a estabilização de preços, o aumento no grau de importância da internacionalização foi maior do que no patriotismo. Assim o contexto internacional de referência institucional continuou sendo o mais relevante, mas as diferenças nos escores em relação ao patriotismo aumentou, indicando reforço do contexto internacional.

Considerando-se que o contexto internacional permaneceu sendo a principal referência institucional dos bancos especializados que exerce o

isomorfismo coercitivo (DiMaggio e Powell, 1983), ao mesmo tempo em que os esquemas interpretativos dos seus dirigentes mantiveram sua composição praticamente inalterada com o reforço nos valores e crenças já existentes, apenas incluiu-se a maior preocupação com a eficiência, conclui-se que o Plano Real exerceu pouca influência nas estratégias destes bancos.

O Plano Real ao equalizar ou, pelo menos, aproximar o contexto nacional do internacional encontrou os bancos especializados mais bem ajustados, pois os esquemas interpretativos dos seus dirigentes já se orientavam pelo mesmo contexto de referência que nortearam as medidas adotadas. Neste caso, ao se orientarem por um contexto mais amplo, os esquemas interpretativos dos bancos especializados anteciparam-se às mudanças ambientais, resultando na necessidade de pequenos ajustes organizacionais, quando da implementação do Plano Real.

A influência do contexto nacional, no período anterior ao Plano Real, atenuava a força dos pressupostos organizacionais referentes ao contexto internacional, mas com a estabilização econômica estes últimos pressupostos foram reforçados. A emergência da preocupação com a eficiência, embora, supostamente, deva ser considerada como relevante no contexto internacional, somente veio a tona com a estabilização econômica (referência ao contexto nacional), implicando na necessidade de ajustes estruturais imediatos nas organizações bancárias, mas, nos bancos especializados, em menor intensidade.

A preocupação com a concorrência, como influência isomórfica mimética (DiMaggio e Powell, 1983), e a busca da especialização nas ações dos bancos especializados, também foram intensificadas no período posterior ao Plano Real. A preocupação com a concorrência é ampliada com a restrição da possibilidade de ganhos inflacionários, ou, pelo menos, decorrentes do contexto econômico inflacionário, tendo como consequência do aumento na parcela de mercado de um banco, a diminuição na parcela de outro. Além disso, a intensificação da concorrência no país, pode ser consequência de ações estratégicas globais,

refletindo no contexto nacional as disputas ocorridas no contexto internacional, decorrentes da aproximação entre os dois contextos decorrente do Plano Real.

No que se refere ao isomorfismo normativo, decorrente da especialização ocupacional e aferido pela valorização do pessoal, pela prática de contratação e manutenção de pessoal qualificado na organização e pela participação nos resultados também foi intensificado após o Plano Real.

Assim, a influência isomórfica institucional sobre os bancos especializados (coercitiva, mimética e normativa), segundo as respostas obtidas no questionário enviado às organizações pesquisadas, permaneceu basicamente inalterada com o advento do Plano Real em decorrência destes bancos se orientarem pelo contexto internacional mesmo antes da estabilização de preços.

Além do ambiente institucional, a influência do ambiente técnico (Scott (1987,1992), ao que parece, continuou sendo a referência ambiental mais importante no curto prazo, direcionando as preocupações com a concorrência, os clientes, os produtos e os mercados disputados.

No que se refere ao modo de interpretação, proposto por Daft e Weick (1984), os esquemas interpretativos dos dirigentes dos bancos especializados continuaram se aproximando do modelo de visão condicionada, no qual os administradores consideram o ambiente analisável, o envolvimento da organização passivo e orientam suas ações por procedimentos bem sucedidos do passado, ou no contexto internacional.

Quanto ao elo entre interpretação e ação, alá Thomas, Clark e Gioia (1993), considerando-se que os bancos especializados mantiveram a orientação básica de seus esquemas interpretativos, a inclusão da preocupação com a eficiência, também manifestada pelos demais bancos estudados, indica que os bancos especializados encararam o novo ambiente concorrencial e operacional, ou seja, o contexto nacional, como fonte de ameaças implicando no aumento da preocupação com a conservação de seus recursos

O reforço de valores e crenças relacionados à segurança, à concorrência, à necessidade de especialização e de atendimento a segmentos específicos e à internacionalização, juntamente com a emergência da preocupação com a eficiência, implicou em poucas modificações nos recursos, produtos, serviços e mercados dos bancos especializados.

A principal diferença foi a emergência de recursos, produtos e serviços que, embora existentes anteriormente, eram empregados com menor ênfase. Também, segundo as concepções dos seus dirigentes, a distinção, na captação e aplicação de recursos, entre bancos especializados que enfatizam operações de câmbio e os que enfatizam o mercado interbancário, não é tão evidente quanto no período anterior ao Plano Real. Além disso caracterizam-se por apresentar elevado grau de especialização em operações financeiras sofisticadas de várias modalidades destinadas ao atendimento do mercado corporativo. Aplicação e captação de recursos financeiros, produtos oferecidos, administração de recursos humanos e modalidades de atendimento aos clientes combinam-se, formando a identificação do posicionamento estratégico desse grupo.

Em termos mais específicos, na captação e aplicação a importância das operações com derivativos, na alocação dos recursos financeiros dos bancos desse grupo é ampliada. Assim, essas operações alinham-se a câmbio, empréstimos tomados no exterior, depósitos a prazo e operações compromissadas e interbancárias no composto relevante de fontes de recursos. Nas aplicações mais importantes, alinham-se a câmbio, títulos públicos federais e operações de crédito. Aqui, novamente, alguns bancos especializados (27%), nos quais as aplicações em câmbio não estão entre as mais importantes, concentram a aplicação dos recursos financeiros em operações compromissadas e interbancárias e em títulos públicos federais.

A administração de recursos humanos dos bancos especializados, depois do Plano Real, continuou enfatizando a qualificação e treinamento dos funcionários e aumentou a ênfase na participação nos resultados como instrumento de

mobilização e compensação de pessoal; mas, em contrapartida, a estabilidade no emprego e a perspectiva de carreira declinaram em importância.

No atendimento à clientela, a forma personalizada por contato telefônico e em escritórios de negócios ainda predomina e é coerente com os requisitos para a operacionalização do fluxo de recursos e para as exigências dos clientes; entretanto, no período posterior ao Plano Real, houve a ascensão da *internet* e de outros meios eletrônicos de atendimento que, apesar do significativo aumento em sua importância, poucos bancos ainda os utilizam mais intensivamente; somente 27% dos bancos especializados afirmaram elevada relevância e 40% relevância mediana.

A estratégia de produtos se orienta mais fortemente para a diferenciação perante a concorrência do que para as demandas dos clientes. Os produtos mais relevantes para a estratégia desses bancos passaram a ser o assessoramento a operações financeiras estruturadas, a administração de fundos de investimentos e a intermediação de negócios no mercado de capitais, além de câmbio e concessão de crédito do período anterior ao Plano Real.

Quanto ao público atendido, as mega-empresas do setor industrial continuam sendo seus principais clientes. As empresas comerciais e instituições financeiras têm mais do que média importância e os financiamentos ao setor automobilístico aumentaram sua relevância estratégica. O atendimento às pessoas físicas continua sendo de pouca relevância no posicionamento.

Em suma, após o Plano Real, os esquemas interpretativos dos dirigentes dos bancos especializados mantiveram-se, basicamente, os mesmos; com reforço da orientação para a segurança, mas com a introdução da busca de maior eficiência. As intensificações da especialização e da internacionalização reforçam a prática mais ativa de atividades financeiras sofisticadas e com elas são coerentes. Por consequência a modificação mais significativa no posicionamento estratégico coube ao uso mais intensivo de produtos e técnicas financeiras sofisticadas.

Bancos de segmento

Composto por 8 bancos com carteira comercial (23% da amostra), os bancos deste grupo são representados por esquemas interpretativos, caracterizados pela preponderância da orientação para a eficiência organizacional, que sustentam posicionamento estratégico focalizado na segmentação de recursos, produtos, serviços e mercados. Redução de custos, aumento de produtividade, reorientação administrativa e operacional, enfim a preocupação com utilização mais adequada dos meios disponíveis, a eficiência organizacional, foram os valores e crenças que distinguiram os bancos de segmento dos demais.

Efetivamente, a preocupação com a redução de custos foi a maior entre as organizações pesquisadas, com 75% dos bancos desse grupo atribuindo escore máximo e 25% escores entre alta e altíssima importância para essa orientação. A preocupação com aumento da produtividade também foi semelhante à da redução de custos. A reorientação administrativa e/ou operacional incluiu pelo menos 63% dos bancos de segmento, que atribuíram escores máximos para essas referências.

O fato de alguns bancos de segmento terem passado, no período posterior ao Plano Real, por processos de reestruturação societária e mudanças no grupo dirigente, reforçados pela orientação geral em busca do aumento da eficiência, decorrente da mudança no ambiente econômico e institucional das organizações bancárias, atuaram como fatores que contribuíram para a valorização da eficiência em maior grau do que os demais bancos estudados.

Outros valores e crenças relevantes nos esquemas interpretativos dos dirigentes dos bancos de segmento foram os clientes, a segurança e a concorrência, embora não representem distinção dos demais bancos. As valorizações desses termos combinam-se com a eficiência, na medida em que organizações bancárias, sujeitas a processos de reestruturação e redução de custos, têm de fazê-lo sem que implique uma queda na qualidade dos serviços prestados e problemas com os clientes; devem reforçar o seu caixa e adotar postura conservadora na condução dos

negócios, ou seja aumentando o cuidado com a segurança e dedicando maior atenção às ações da concorrência, principalmente dos bancos integrados. Somente 12% dos bancos do grupo divergiram desse perfil de eficiência-segurança-clientes, enfatizando primordialmente a segurança; e 37% consideraram a concorrência de menor relevância que os demais bancos do grupo.

Metade dos bancos de segmento incluíram o crescimento como orientação de elevada importância, indicando que a reestruturação e redução de custos podem ser estágios intermediários para a retomada de seus posicionamentos estratégicos. Metade dos que apontaram o crescimento como orientação relevante, também destacaram o compromisso com a especialização e com o atendimento a segmentos específicos. Outra metade indicou somente o crescimento como relevante, fazendo inferir a tentativa de ampliar o escopo de atuação.

A tecnologia e inovação também foram apontadas como pressupostos de altíssima importância para a maioria dos bancos de segmento (75%); os bancos que as consideraram de importância mediana (25%) são os mais identificados pelo público com esses valores. Isso faz supor que os bancos que declararam valorizar a tecnologia e a inovação, têm-nas mais como referência prioritária para futuras ações. Por sua vez, a valorização do pessoal é de máxima relevância para 37% dos bancos do grupo, mas, no conjunto, os bancos de segmento foram os que a consideraram de menor relevância.

As fusões e aquisições não foram referências de destaque para os bancos especializados, apesar de grande parte das organizações desse grupo terem sido objeto de compra; mas as parcerias na condução de negócios, que não envolvem alterações societárias, têm elevada importância para a maioria dos bancos do grupo (62%). Os bancos de segmento foram os que mais valorizaram a busca de parcerias em negócios.

Quanto ao contexto de referência, todos os bancos de segmento, com apenas uma única exceção, se orientam pelo contexto institucional nacional, que se

deduz da sua maior valorização do patriotismo e da confiança no país do que na internacionalização das atividades.

Resumidamente, os esquemas interpretativos dos dirigentes dos bancos de segmento distinguiram-se por valores e crenças relacionados a eficiência, a segurança, a concorrência, aos clientes, a tecnologia, a inovação, tendo por contexto nacional como referência institucional.

Considerando que, depois do Plano Real, era generalizada a preocupação com o aumento da eficiência entre os bancos pesquisados, assim como esta passou a ser um dos principais pressupostos norteadores da regulamentação do Sistema Financeiro Nacional, pode-se concluir que se trata de orientação contida também no contexto de referência dos bancos de segmento, ou seja, o nacional. Essa pressão coercitiva isomórfica (DiMaggio e Powell, 1983) forçava ajustes estruturais nas organizações bancárias em decorrência da estabilização de preços, que trouxe consigo o impacto da queda abrupta das receitas e *spreads* bancários e o aumento na concorrência entre os bancos, representado no plano cognitivo dos dirigentes das organizações bancárias pela busca premente de melhorar a eficiência. E, os bancos de segmento foram ao mais comprometidos com a melhoria da eficiência.

Uma das maneiras de incrementar a eficiência é através da tecnologia. Diferentemente do período anterior ao Plano Real, no qual a valorização e o uso da tecnologia tinham a finalidade de apoiar o crescimento organizacional, agora passaram a atuar mais como mecanismo interpretativo racionalizado para obter-se redução de custos e aumento da produtividade. Além disso, para os clientes dos bancos de segmento o acesso aos serviços bancários por meio de instrumentos que incorporam tecnologias avançadas de atendimento passaram a fazer parte dos serviços esperados e os concorrentes (bancos integrados) também oferecem serviços com densidade tecnológica semelhante. Assim, a valorização da tecnologia acaba por se tornar pressão ambiental que força as organizações bancárias em geral, e os bancos de segmento em particular, a assemelharem-se (isomorfismo mimético).

Quanto ao isomorfismo decorrente da especialização ocupacional (normativo), de forma semelhante aos bancos diversificados não foi possível identificar fontes de tais pressões.

Aparentemente, para os bancos de segmento, os ambientes técnico e institucional (Scott 1987,1992) exercem pressões de magnitudes semelhantes, tanto no sentido da obtenção de legitimidade e apoio, quanto no da exigência de desempenho organizacional.

As pressões ambientais, juntamente com as condições organizacionais, são interpretadas. Empregando-se o modo de interpretação segundo o modelo de visão condicionada, proposto por Daft e Weick (1984), conclui-se que os esquemas interpretativos dos dirigentes dos bancos de segmento concebem o ambiente como formado por eventos e processos determinantes com base em limites já aceitos anteriormente pela organização. Esses bancos orientavam-se para o crescimento no período anterior a Plano Real, passando, após a implementação do Plano, por processos de reestruturação societária (63% do grupo), incluindo a preocupação com eficiência e segurança e mantendo o contexto nacional como referência institucional. No caso dos bancos deste grupo, o fator condicionante é o período inflacionário anterior ao Plano Real, que orientava os esquemas interpretativos dos seus dirigentes bancos naquela época. A existência de reservas financeiras e psicológicas (Machado-da-Silva e Fernandes, 1998), a memória de fracassos recentes nas tentativas de estabilização da economia brasileira e a crença de que, com o controle dos preços e as altas taxas de juros, as operações de crédito, que sem provisão adequada por conta da inadimplência, substituiriam os títulos públicos como fonte principal de lucros, contribuíram para retardar o ajuste dos bancos deste grupo ao novo ambiente econômico instaurado pelo Plano Real. Frequentemente não foi possível efetuar os ajustes necessários à sobrevivência destes bancos a tempo de evitar a mudança de controle acionário. Os novos acionistas trataram de recompor as perdas financeiras, implementar programas de melhoria da eficiência e concentrar a atuação do banco em produtos, serviços e clientes ainda

lucrativamente remanescentes resultando em atuação focalizada no atendimento a segmentos específicos de mercado. Neste caso, pode-se inferir que à medida que o posicionamento estratégico destes bancos de recompuser é possível a redefinição gradual do seu escopo de atuação.

Quanto ao vínculo entre interpretação e ação organizacional, conforme proposto Thomas, Clark e Gioia (1993), pelos dados descritos os bancos de segmento continuaram interpretando o ambiente, por algum tempo após a implementação do Plano Real, como sendo de oportunidades e mantiveram sua postura estratégica anterior; contudo, à medida em que o tempo passava e suas crenças não eram confirmadas pelos fatos, a necessidade de ajustes se tornava cada vez mais urgente. Em muitos casos, somente com a substituição dos dirigentes, decorrente em grande medida de processos mudança de controle, houve a mudança nos esquemas interpretativos dessas organizações que orientaram a adaptação estratégica dos bancos deste grupo no sentido da melhoria da eficiência e do aumento na preocupação com a segurança (redução da exposição ao risco). A mudança de orientação no sentido da conservação dos recursos organizacionais com o intuito de garantir a sobrevivência, implicando em ações decorrentes da interpretação do ambiente como fonte de ameaças.

A preponderância de valores e crenças como eficiência, segurança, concorrência, clientes, tecnologia, inovação, nos esquemas interpretativos dos dirigentes dos bancos deste grupo resultou no direcionamento dos seus recursos financeiros, formas de atendimento, produtos e serviços fornecidos e mercados atendidos, fundamentalmente à concessão de crédito em suas diversas modalidades para segmentos específicos de mercado.

Os recursos próprios da organização, resultantes de aporte de capital e reinvestimento de lucros, juntamente com os depósitos a prazo, são as principais fontes de recursos para os bancos de segmento. Depósito a vista e de poupança, empréstimos no exterior e financiamento interbancário são fontes de recursos de

média importância para a estratégia desses bancos; entretanto, quando observados individualmente por organização, há diferenças para serem mencionadas.

Efetivamente, o depósito a vista é de importância superior para metade dos bancos desse grupo; a outra metade o considera de média ou baixa importância. Os depósitos de poupança são realmente importantes para a estratégia de apenas 25% dos bancos de segmento, que também estão entre os que enfatizam os depósitos a vista como fonte de captação. Os empréstimos no exterior têm alta importância para 20% dos bancos de segmento, que também são os que destacam as operações de câmbio como relevantes. O financiamento interbancário é de importância mediana para a maioria dos bancos desse grupo, mas 25% o considera de alta relevância. Apenas os depósitos a prazo e os recursos próprios são considerados fontes de recursos de elevada relevância para todos os bancos de segmento.

Os recursos financeiros obtidos são canalizados basicamente para operações de crédito e aplicações em títulos públicos federais. Esse perfil de aplicação dos recursos confere liquidez a disponibilidades financeiras e reservas para situações de risco. Apenas 13% dos bancos do grupo assinalaram importância média para as operações de crédito e 13% para aplicações em títulos, os demais os consideraram de alta e altíssima importância para o seu posicionamento. As principais diferenças quanto à aplicação de recursos encontraram-se nos demais itens pesquisados. As operações de câmbio claramente distinguiram entre os bancos de segmento que utilizam dessa aplicação (63%), e os que a não utilizam (37%). As aplicações interfinanceiras e arrendamento mercantil são empregadas mais fortemente por 37% dos bancos de segmento.

Os bancos deste grupo apresentaram características de captação e aplicação de recursos distintas dos bancos especializados, que concentram sua estratégia em operações financeiras sofisticadas, e dos bancos integrados, que serão descritos adiante e que diversificam seus recursos financeiros pelo máximo possível de modalidades. Os bancos de segmento concentram os recursos

financeiros em poucas modalidades, as quais resultam em diferenciação perante a concorrência e facilitam o controle interno. Aqui, claramente há dois tipos de bancos:

- a) os que concentram seus recursos na concessão de crédito ao consumidor, atendendo pessoas físicas de baixa e média renda e micros, pequenas e médias empresas (37%); e
- b) bancos diversificados, do período anterior ao Plano Real, e que passaram por processo de reorganização societária, administrativa ou operacional, após a implementação do Plano, concentrando os recursos em poucas modalidades (63%). Embora originária de processos diferentes, essa concentração de recursos é um dos elementos que aproximam o perfil dos dois tipos de organização.

Na administração de recursos humanos, os bancos deste grupo mesclam qualificação e treinamento de pessoal com participação nos resultados, de um lado, e suprimento de pessoal e concessão de benefícios de outro. A estabilidade no emprego e a carreira na organização são os mecanismos de menor relevância na gestão de pessoas; entretanto os bancos de segmento foram os que atribuíram maior escore para a importância da estabilidade no emprego como política de administração de recursos humanos, entre os bancos pesquisados. Da mesma forma que os bancos especializados, participação nos resultados e estabilidade no emprego se relacionam em sentido inverso um do outro: se for atribuída maior importância a um, o outro será de menor relevância.

O atendimento aos clientes, no conjunto do grupo, é efetuado em maior grau por intermédio da rede de agências e por meio telefônico, tanto na modalidade personalizada quanto na impessoal e, em menor grau de importância, por auto-atendimento automatizado e pela *internet*. O atendimento em escritórios não é relevante para os bancos de segmento. A rede de agências é o principal elo com os clientes; dos bancos pesquisados, esse grupo é o que manifesta maior atenção para essa forma de acolher clientes. O atendimento telefônico também é de altíssima importância. A rede de auto-atendimento automatizado é utilizada principalmente

pelos bancos de segmento recém-estruturados, pois já dispunham, antes do Plano Real, de investimentos e de tecnologia nesse tipo de contato com clientes. A *internet* e demais meios eletrônicos de atendimento são relevantes para apenas 37% dos bancos do grupo.

O lançamento de produtos visa sobretudo a melhorar o relacionamento do que ampliar a base de clientes. A diferenciação de produtos é mais fortemente empregada pelos bancos de segmentos que se concentram em operações crédito do que pelos bancos reestruturados desse grupo. Para todos os bancos de segmento os produtos mais importantes são as operações de crédito e os serviços de cobrança. As operações cambiais e a administração de fundos de investimentos são produtos mais típicos dos bancos de segmento reestruturados. A oferta de cartões de crédito, de arrendamento mercantil, de câmbio e de operações de investimentos, da mesma forma que a aplicação e a captação de recursos, apresentaram diversas composições entre os bancos. Somente 25% dos bancos de segmento oferecem exclusivamente serviços de crédito e cobrança.

Os segmentos de mercado, atendidos pelos bancos deste grupo, convergem para o crédito ao comércio, ao setor de serviços (exceto instituições financeiras) e às pessoas físicas. Os setores industrial, automobilístico e público são segmentos de mercado que apresentam variadas combinações no conjunto dos clientes de cada banco, com ênfase maior nos dois primeiros para bancos de segmento recém-estruturados e, no último, para os bancos de concessão de crédito. As instituições financeiras são clientes de elevada importância para apenas 25% dos bancos de segmento e a atenção ao setor agrícola e habitacional é de baixa relevância para todos os bancos do grupo.

As pessoas físicas de maior relevância no posicionamento estratégico dos bancos de segmento são as que obtêm no mínimo renda considerada média (R\$ 500/mês); aumenta a importância para o banco de acordo com o aumento da renda. Apenas 13% dos bancos, aqueles que concentram suas operações na concessão de crédito ao consumidor, informaram que consideram essa relação de forma invertida:

diminui a importância do cliente de acordo com o aumento da renda. Da mesma forma, somente 13% dos bancos de segmento, todos recém-estruturados, enfatizam o relacionamento com clientes de renda média, considerando os das demais faixas de renda de menor importância.

As pessoas jurídicas de pequeno, médio e grande porte são os clientes preferenciais para a grande maioria dos bancos de segmento. Todos os bancos do grupo consideraram as empresas de médio porte como de alta ou altíssima importância para a organização. A diferenciação ocorre no grau de atenção dispensada às pessoas jurídicas de menor porte (micro e pequenas empresas), de um lado, ou de maior porte (grandes e mega-empresas), de outro, além das empresas de médio porte. Metade dos bancos de segmento direcionam-se para as empresas de maior porte e 25% para as de menor porte. Somente 13% dos bancos de segmento direcionaram-se para pequenas, médias e grandes empresas; igualmente houve 13% que atendem exclusivamente médias empresas. Micro e mega-empresas são os clientes mais relevantes para pequena parcela (37%) dos bancos do grupo.

Conforme apontado, os esquemas interpretativos dos dirigentes dessas organizações se orientam pelos pressupostos contidos no trinômio eficiência-segurança-clientes, combinados ou não, com a valorização do crescimento organizacional, da tecnologia, da inovação e de parcerias em negócios, tendo por referência o contexto institucional nacional. O grupo dos bancos de segmento é formado por organizações que enfatizam operações de crédito e financiamento ao público e por ex-bancos diversificados que passaram por processos de reorganização após o Plano Real. Os esquemas interpretativos dos bancos de segmento orientaram o posicionamento estratégico concentrar seus recursos financeiros, produtos e serviços em poucas modalidades, sendo concessão de crédito a principal; atender os clientes em agências bancárias; direcionar seus produtos para empresas de pequeno, médio e grande porte dos setores comercial e

de serviços, exceto instituições financeiras; e atender pessoas físicas de renda média.

Bancos integrados

Constituído por 12 bancos com carteira comercial (34% da amostra), os esquemas interpretativos dos dirigentes das organizações desse grupo valorizam principalmente os pressupostos relacionados ao contato e proximidade com público em geral, como a preocupação com clientes e com a qualidade no atendimento, a atenção com a imagem institucional da organização, a preocupação com a comunicação e a atenção com a concorrência e a competição. Esse conjunto de pressupostos encerra a noção de orientação para marketing das ações estratégicas, implicando na busca pela maximização na variedade das fontes e usos de recursos financeiros, dos meios de atendimento, dos produtos e serviços oferecidos e dos mercados atendidos, se integrando a amplas parcelas da sociedade e se imbricando com vários setores econômicos.

Outros pressupostos de elevadíssima importância para os bancos integrados são a tecnologia e a inovação, a eficiência, a segurança e o crescimento. A tecnologia e a inovação são referências que contribuem para viabilizar estruturalmente a cobertura ampla de mercado, possibilitando o atendimento aos clientes por diversos meios, o processamento tempestivo de grande quantidade de informações e a integração e o controle organizacional. Da mesma forma que a orientação para o marketing, a valorização da tecnologia e da inovação foi considerada concepção organizacional de alta a altíssima importância por todos os componentes do grupo, com pequenas diferenças de ênfase em cada organização, sendo também o grupo que considerou essa referência mais importante.

A eficiência, que inclui a preocupação com o aumento de produtividade, com a redução de custos e com a reorganização administrativa e/ou operacional,

também foi pressuposto acatado como de elevada relevância; entretanto, neste período posterior ao Plano Real, a ênfase recaiu mais sobre a produtividade e os custos do que sobre a reorganização administrativa e/ou operacional. Pelo menos 83% dos bancos integrados valorizam com elevadíssima importância o aumento da produtividade e a redução dos custos, enquanto 66% deles atribuem grau de importância semelhante para a reorganização. Apenas 16% dos bancos integrados atribuíram maior ênfase à reorganização administrativa; outros 16% à reorganização operacional; os demais consideraram os dois tipos de reorganização de igual importância.

A segurança também é altamente valorizada pelos componentes deste grupo, no mesmo nível de importância que os demais pressupostos já mencionados. Todos os bancos atribuíram alta ou altíssima importância para solvência, liquidez, credibilidade e postura perante o risco. O crescimento foi considerado de altíssima importância por 83% dos componentes do grupo, indicando-se a necessidade de otimização da estrutura existente em face das mudanças ambientais decorrentes da implementação do Plano Real.

Assim o polinômio marketing-tecnologia-eficiência-segurança-crescimento, que resume a essência dos esquemas interpretativos dos dirigentes dos bancos integrados, é de altíssima relevância para a grande maioria dos componentes do grupo. Os demais valores e crenças pesquisados podem ser considerados dicotômicos no grupo: uma parcela dos bancos os considera de elevada importância, enquanto outra nem tanto.

Esse é o caso da valorização do pessoal, que é considerada de alta relevância para apenas 58% dos bancos; do compromisso com especialização e da orientação para o atendimento a segmentos específicos de mercado, que se atribui elevada consideração a 50% do grupo; a busca de diversificação de negócios, de elevada importância para apenas 42% do grupo, porque afinal esses bancos de fato já o são. O direcionamento para fusões, aquisições e modificações societárias, bem como a procura de parcerias em negócios foi considerada de altíssima importância

para somente 1/3 dos bancos integrados, mas foram os que demonstraram maior inclinação para essa estratégia.

Quanto ao contexto de referência, nacional ou internacional, denotado pela valorização do patriotismo e pela confiança no país, de um lado, ou pela busca da internacionalização, de outro, os bancos integrados podem ser divididos em duas posturas diante desses pressupostos. A primeira, composta por 42% do grupo e formada basicamente pelos grandes bancos nacionais de varejo, atribui importância semelhante aos dois contextos de referência. A segunda enfatiza um ou outro contexto de referência, sendo que 42% dos componentes do grupo de bancos integrados, essencialmente os de capital estrangeiro, salientam o contexto internacional, e os 16% restantes, bancos privados nacionais, destacam a predominância do contexto nacional sobre o internacional.

Considerando-se que 83% do grupo de bancos integrados, que se orientam pelos contextos nacional e internacional, compõe-se de bancos diversificados do período anterior ao Plano Real, que se orientavam predominantemente apenas pelo contexto nacional, conclui-se que os esquemas interpretativos dos dirigentes dos bancos integrados, depois do Plano Real passaram a aceitar pressões oriundas do contexto institucional mais amplo.

De fato a redução de receitas inflacionárias provocadas pela estabilização de preços foi um dos fatores que contribuíram para a redução do grau de importância do contexto nacional na orientação estratégica dos bancos diversificados, mas também se deve considerar que as demais condições econômicas também contribuíram para que houvesse maior pressão do contexto internacional sobre os bancos brasileiros, principalmente sobre os aqui chamados integrados; pois os bancos especializados sempre seguiram o contexto internacional e os bancos de segmento o contexto nacional.

Entre essas condições econômicas incluía-se a política de câmbio fixo (na prática havia mini desvalorizações diárias controladas pelo Banco Central do Brasil) que sustentava a estabilidade de preços ao facilitar o ingresso de produtos

importados. Contudo, para manter a paridade cambial era necessária a manutenção de altas taxas de juros internas que, além de aumentar o influxo de capitais estrangeiros na economia brasileira contribuindo para reduzir o déficit em conta corrente do balanço de pagamentos, pressionava os bancos instalados no país a efetuar captações no exterior a custos mais baratos, mas com risco cambial, e aplicar internamente esses recursos recebendo os juros maiores praticados no país.

Essa pressão institucional, por meio de mecanismo econômico e legal, forçava os bancos que se dispunham a efetuar esse tipo de negócio a se orientarem pelo contexto internacional de referência a fim de avaliar os riscos envolvidos. Para os bancos especializados, que já se orientavam pelo contexto internacional, essa pressão não significou mudança nos esquemas interpretativos senão apenas reforço nas concepções relacionadas ao contexto internacional; os bancos de segmento, que se orientavam pelo contexto nacional e buscavam melhorar a eficiência, estando voltados mais para ajustes e questões internas à organização, não se envolveram demasiadamente com esse tipo de operação a ponto de afetar os seus esquemas interpretativos; mas os bancos integrados utilizaram-se desse mecanismo como um dos substitutos da perda de receitas de *floating* ao mesmo tempo em que, juntamente com a maior abertura para a entrada e atuação dos bancos estrangeiros no país, pressionaram os esquemas interpretativos dos dirigentes desses bancos a buscarem mais enfaticamente o contexto internacional como referência institucional.

Os bancos integrados orientavam seus esquemas interpretativos, no período anterior ao Plano Real, para o crescimento organizacional, pressuposto que era legitimado pelo seu contexto de referência, o nacional. A mudança no contexto nacional provocada pela implementação do Plano Real resultou em restrições ao crescimento das organizações bancárias pressionando-as a alterações na orientação estratégica no sentido da busca pela melhoria da eficiência, caso também dos bancos integrados. Ao mesmo tempo, as condições econômicas e a aproximação das características do contexto nacional ao internacional exerceram pressão para que valores e crenças do contexto internacional, como a preocupação

com a segurança e com a postura perante o risco, também fossem incorporados mais fortemente aos esquemas interpretativos dos dirigentes dos bancos integrados.

A influência isomórfica mimética (DiMaggio e Powell, 1983), é manifestada nos esquemas interpretativos dos bancos integrados pela preocupação com as ações da concorrência e pela valorização da tecnologia, supostamente pelos motivos já apontados nos casos dos bancos especializados e dos de segmento.

No que se refere ao isomorfismo normativo decorrente da especialização profissional, da mesma forma que os bancos diversificados, de antes do Plano Real, e dos bancos de segmento, do período posterior ao Plano Real não foi possível identificar fontes de tais pressões nos dados levantados na pesquisa.

Assim, conclui-se que para os bancos integrados as pressões isomórficas originárias da influência institucional modificaram-se duplamente depois da implementação do Plano Real. Em primeiro lugar, as pressões oriundas do contexto nacional modificaram-se de crescimento para eficiência. Em segundo lugar, o contexto internacional passou a ser referência institucional relevante para a maioria dos bancos diversificados.

Ao que parece, para os bancos integrados, embora a influência do ambiente técnico seja de alta relevância para suas estratégias, é o ambiente institucional que exerce maior pressão para a conformidade desses bancos aos pressupostos socialmente compartilhados. Afinal, organizações com características como extensa rede de atendimento, elevado número de funcionários e vínculos econômicos, políticos e sociais com amplas parcelas da sociedade somente podem manter-se como tal, se obtiverem legitimidade e apoio social na magnitude do seu domínio.

Quanto o modo de interpretação, de acordo com o modelo proposto por Daft e Weick (1984), pode-se considerar que os esquemas interpretativos dos dirigentes dos bancos integrados tendem a se envolver ativamente na formação do ambiente, podendo considerá-lo analisável ou não. Os bancos integrados, no contexto da indústria bancária brasileira, devido ao seu porte (qualquer que seja o

critério adotado), vínculos sociais, liderança estratégica e representatividade no setor têm, de fato, a capacidade de, através de suas ações organizacionais, determinar o posicionamento estratégico das demais organizações que atuam no setor qualquer que seja a forma que utilize para testar o ambiente (por exemplo, coerção, experimentação ou pesquisa entre outras).

No que se refere ao elo entre interpretação e ação, conforme proposto por Thomas, Clark e Gioia (1993), infere-se que para os bancos integrados, por deterem considerável controle sobre o ambiente das organizações bancárias, as questões estratégicas tendem, em geral, a ser encaradas como novas oportunidades. No caso, apesar da implementação do Plano Real implicar na necessidade de ajustes internos, dadas as suas características, os bancos diversificados acabaram por ajustarem-se à mudança ambiental atuando em negócios, setores e atividades incrementados em decorrência da própria mudança. Isso somente foi possível devido ao amplo apoio institucional conferido a essas organizações e a mudança nos esquemas interpretativos dos seus dirigentes, que incorporaram novos valores e crenças compatíveis com os contextos de referência nacional e internacional.

Os esquemas interpretativos dos dirigentes dos bancos integrados, fundamentados em pressupostos organizacionais que enfatizam a orientação para marketing acoplada à valorização da tecnologia, da inovação, da eficiência, da segurança e do crescimento, tendo tanto o contexto nacional como o internacional como referência institucional, conduziram as ações estratégicas em direção à diversidade no emprego de recursos, na oferta de produtos e serviços e nos mercados explorados, que caracterizam o seu posicionamento estratégico.

O grupo de bancos integrados reúne as características operacionais e de atendimento de mercado observadas nos bancos especializados e nos de segmentos. É formado por bancos especializados, que ampliaram sua atuação, e por bancos diversificados que passaram a atuar, ou aumentaram a importância atribuída, em atividades especializadas.

Os bancos integrados destacam-se por apresentar amplos e variados vínculos econômicos e organizacionais. A rede de atendimento é complexa, composta por diversos meios de relacionamento do banco com os clientes. A administração de recursos humanos contribui para o posicionamento estratégico desses bancos, enfatizando a diversidade de instrumentos como forma de atender às distintas demandas organizacionais. A extensão e abrangência ampla da linha e composto de produtos ofertados buscam a manutenção dos clientes atuais e a diferenciação perante a concorrência. Seus clientes são oriundos de praticamente todos os setores de atividade relevantes, desde as menores faixas de renda e empresas de menor porte.

Especificamente, no conjunto do grupo, a captação de recursos financeiros apresenta dois níveis de importância: as operações cambiais, de empréstimos no exterior, derivativos e depósitos a prazo são de elevada importância; as demais formas de captação apresentam uma distribuição muito uniforme no grau de importância, variando de média para alta. O depósito a vista é exceção, tendo importância apenas mediana. Cabe ainda destacar a utilização de recursos próprios, significando reinvestimento de lucros nas atividades do banco.

Individualmente, por organização, as operações cambiais são de alta ou altíssima importância para todos os bancos do grupo. Os empréstimos no exterior, derivativos e depósitos a prazo são fontes de captação de elevada importância para pelo menos 83% dos bancos integrados. A captação por repasses de recursos e por arrecadação de tributos e assemelhados também são características de elevada importância para no mínimo 67% desses bancos. As demais fontes de recursos – depósitos a vista e de poupança, financiamento interbancário e empréstimos no país – apesar de no conjunto apresentarem grau de importância mediana, por organização pode-se dividi-las em grupos dicotômicos, os bancos de elevada e os bancos de baixa importância para cada uma dessas espécies de captação, que se ajustam com as anteriormente citadas em variadas combinações.

O direcionamento dos recursos captados também apresenta graus de importância uniformes, com pequenas variações entre as formas inquiridas. Essa uniformidade na relevância dos títulos federais, financiamento interbancário, operações de crédito, câmbio e derivativos, no posicionamento estratégico dos bancos integrados, deveu-se ao fato de que quase todos, pelo menos 83%, consideraram essas aplicações no mínimo de alta importância.

As aplicações em títulos e valores mobiliários são de alta importância para número menor de bancos integrados (66%); e os títulos estaduais e municipais são de baixa importância para quase todas organizações componentes do grupo, com exceção de duas (16%).

Segundo se descreveu, a distribuição uniforme nos graus de importância dos recursos financeiros, captados e aplicados pelos bancos integrados, indica a diversidade do alcance operacional: realizam-se tanto operações típicas de atacado quanto de varejo bancário; a variedade dos seus vínculos econômicos comporta transações com entidades do setor público ou privado, nacional ou internacional.

O atendimento aos clientes prioriza, além das agências, outros meios. Com efeito, grande parte dos bancos integrados provêm dos bancos diversificados, do período anterior ao Plano Real. Naquele período, o enfoque do atendimento aos clientes era sobre a rede de agências e, em menor grau, por telefones. Com a implementação do Plano Real, a redução de receitas inflacionárias e o aumento no valor real dos custos bancários implicaram a necessidade de racionalizar custos e aumentar a produtividade da rede de atendimento. Dados os amplos vínculos econômicos e sociais desses bancos e as incertezas do sucesso do Plano Real, nem sempre foi possível reduzir a quantidade de agências em funcionamento, compelindo esses bancos a procurar meios mais rápidos de atendimento aos clientes e com menores custos. Dessa forma a ampliação da rede de auto-atendimento e a emergência da *internet* e demais meios eletrônicos, além das agências e do atendimento telefônico, contribuíram para a adequação da rede de atendimento, redução do afluxo de clientes às agências e diminuição do quadro de

pessoal. Assim tanto o atendimento padronizado e impessoal, efetuado na rede automatizada, quanto o personalizado em agências ou por telefone, são de elevada importância para os bancos integrados. Todos os bancos do grupo consideraram os meios de atendimento mencionados como de alta e altíssima importância para o seu posicionamento estratégico, com exceção de 17% do grupo que considerou o atendimento em agências de menor importância.

Por seu turno, para facilitar a integração entre as diversas atividades desempenhadas por esses bancos, a administração de recursos humanos aplica ao mesmo tempo diversos instrumentos. Assim, procura combinar qualificação e treinamento de pessoal, com perspectiva de carreira, participação nos resultados e benefícios, além de se ocupar com o suprimento adequado de pessoal. Considerando a variedade das suas ações, infere-se que tais mecanismos de administração de recursos humanos sejam aplicados de forma diferenciada entre os diversos níveis e papéis organizacionais. Aqui, também, todos os bancos integrados consideraram praticamente todos os instrumentos de gestão de recursos humanos apresentados como de alta e altíssima importância para o seu posicionamento estratégico. A exceção coube à estabilidade no emprego, considerada de elevada importância para metade dos bancos do grupo, e de média importância para a outra metade. Novamente, aqueles bancos que consideraram de maior importância a participação nos resultados foram os que consideraram a estabilidade no emprego de menor relevância.

Os produtos ofertados, bem como a captação e aplicação de recursos financeiros, se caracterizam pela elevada amplitude de variedade e pela distribuição aproximadamente uniforme dos graus de importância atribuídos a cada produto. Concessão de crédito, cobrança e prestação de serviços, assim como câmbio e administração de fundos de investimentos, intermediação de negócios no mercado de capitais e assessoramento em operações financeiras estruturadas apresentam relevância assemelhada nesse grupo. Quase metade dos bancos integrados, 42%, atribui elevada importância, com pequenas variações de ênfase entre os escores,

para todos os produtos listados; outros 17% só consideram de média importância a concessão de aval e fiança bancária e os demais produtos de elevada importância. Com isso, mais uma vez, fica indicado o perfil de integração e universalidade dos componentes deste grupo, pois pelo menos 59% de suas entidades oferecem praticamente todos os compostos e linhas de produtos das atividades bancárias. Os demais bancos (41%), além de atribuírem pouca importância para aval e fiança, parecem ter optado por oferecer produtos e serviços relacionados ou à concessão de crédito, incluindo cartões de crédito e arrendamento mercantil, ou a mercados de capitais e operações estruturadas.

Quanto aos mercados atendidos, indústria, comércio e pessoas físicas são os de maior relevância para todos os bancos integrados. O setor de serviços, exceto instituições financeiras, e o automobilístico também são atendidos pela grande maioria dos bancos do grupo (92%). O crédito para o setor público, agricultura e habitação são de média importância para o grupo e de alta importância para poucos bancos integrados, no máximo 30%; no entanto são, dos bancos estudados, os que consideram esses setores com maior grau de relevância no seu posicionamento estratégico. Por sua vez, os intermediários financeiros são atendidos primordialmente por parte dos bancos integrados (58%), porém estes são os que dedicam maior atenção a esse mercado.

No atendimento às pessoas físicas houve ruptura com o padrão dos bancos integrados de distribuição uniforme dos graus de importância atribuídos. Realmente, o grupo ficou dividido entre aqueles bancos que atribuem elevada importância para todos os clientes, independentemente do nível de renda (33%), e os que consideram que o grau de importância do cliente aumenta de acordo com o seu nível de renda (66%), variando apenas o nível de renda em que o cliente passa a ser considerado de alta importância para o banco.

De modo semelhante, também foi possível observar diferenciação na forma de atender as pessoas jurídicas. A maioria dos bancos integrados (75%) confere maior grau de relevância quanto maior for o faturamento da empresa, variando o

nível de faturamento em que a empresa passa a considerada ser cliente de alta relevância. Os 25% restantes se concentram no atendimento de empresas de determinado porte.

Diferenças entre bancos especializados, de segmentos e integrados

As diferenças mais evidentes encontram-se entre os bancos especializados e os bancos integrados. Os bancos de segmentos, por apresentarem características intermediárias à dos outros dois, ora se distinguem dos de especialização, ora dos integrados. Por sua vez, as características mais importantes dos bancos especializados e dos de segmentos estão subsumidas nas características relevantes dos bancos integrados.

Nos esquemas interpretativos, dos dirigentes dos bancos pesquisados, também se apresentaram divergências na ênfase atribuída a alguns valores e crenças organizacionais (ver Quadro 7). Os bancos integrados, em conjunto com os bancos especializados, foram os que manifestaram maior preocupação com a internacionalização de atividades. Conforme já se mencionou, os bancos especializados, mesmo antes do Plano Real, eram, e continuaram sendo, os mais comprometidos com a internacionalização. Com efeito, esses são os bancos em que a participação estrangeira é mais difundida. Os bancos integrados, por sua vez, passaram a valorizar a internacionalização de atividades como meio para a expansão organizacional, para o aprendizado estratégico e para enfrentar a concorrência dos bancos estrangeiros vindos para o país, decorrente da maior abertura internacional do sistema financeiro brasileiro, após o Plano Real.

Por outro lado, os bancos integrados e os de segmento são os que mais valorizaram a reorganização administrativa e operacional de suas atividades. Como esses foram os bancos que, depois do Plano Real, mais se preocuparam em melhorar a eficiência, essas referências são pressupostos para tal.

QUADRO 7 – CONCEPÇÕES AMBIENTAIS DOS BANCOS COM CARTEIRA COMERCIAL –DEPOIS DO PLANO REAL

Concepções Ambientais	Bancos		
	Especializados	de Segmento	Integrados
Contexto de Referência	Internacional	Nacional	Nacional e Internacional
Ambiente Institucional			
Coercitivo	Segurança, risco	Eficiência	Eficiência e Segurança
Mimético	Concorrência, especialização	Eficiência, tecnologia	Concorrência, tecnologia
Normativo	Pessoal qualificado	-	Formação de pessoal
Ambiente Técnico	Consumidor racional	Concorrência, clientes	Concorrência, clientes
Modos de Interpretação	Visão condicionada	Visão condicionada	Representação, descoberta
Rastreamento	-	-	-
Interpretação	Contexto internacional	Contexto nacional	Contextos nacional e internacional
Ação	Manutenção	Sobrevivência	Desenvolvimento
Rastreamento-Interpretação	-	-	-
Interpretação-Ação	Ameaça	Ameaça	Oportunidade

Os bancos integrados foram os que manifestaram maior preocupação com a concorrência e com o crescimento. Conforme já se antecipou, a preocupação com a concorrência é pressuposto generalizado entre esses bancos, enquanto a busca de crescimento é referência mais concentrada em alguns bancos.

Com isso, pode-se afirmar que os pressupostos organizacionais referentes à internacionalização, eficiência, concorrência e crescimento são os que mais distinguem os esquemas interpretativos dos bancos analisados, no período posterior ao Plano Real.

Assim, no que se refere à captação de recursos, bancos de segmento e integrados são os que mais enfatizam a importância de depósitos a vista e de poupança. Por sua vez, a captação em operações compromissadas, câmbio, empréstimos no exterior e derivativos são características mais evidentes dos bancos especializados e dos integrados. Os bancos integrados foram os que atribuíram maior relevância ao seu posicionamento estratégico, da captação por arrecadação de tributos e assemelhados e aos empréstimos tomados no país. Nos demais meios

de captação pesquisados, não houve diferenças significativas entre os grupos de bancos, independentemente do grau de importância considerado por organização ou por grupo.

QUADRO 8 – ESQUEMAS INTERPRETATIVOS E POSICIONAMENTO ESTRATÉGICO – DEPOIS DO PLANO REAL

Item	Bancos		
	Especializados	de Segmento	Integrados
Esquemas Interpretativos (principais valores e crenças)	Segurança, eficiência	Eficiência, segurança, tecnologia	Marketing, eficiência, segurança e tecnologia
Posicionamento Estratégico			
Recursos			
Captação Financeira	Câmbio, empréstimos externos e derivativos	Depósitos a prazo	Câmbio, derivativos, empréstimos externos, depósitos a prazo
Aplicação Financeira	Títulos, câmbio, derivativos e crédito	Operações de crédito, títulos públicos	Câmbio, operações de crédito
Atendimento aos Clientes	Telefônico	Agências, telefônico	Telefônico, internet, auto atendimento, agências
Recursos Humanos	Qualificação, participação nos resultados	Qualificação, quadro de pessoal, participação nos resultados	Qualificação, quadro de pessoal, carreira
Produtos e Serviços			
Objetivos	Melhoria de relacionamento e diferenciação	Melhoria de relacionamento e diferenciação	Melhoria, diferenciação e ampliação
Oferta	Operações estruturadas, administração de fundos, câmbio	Concessão de crédito, cobrança	Administração de fundos, concessão de crédito, prestação de serviços
Mercados			
Setores de atividade	Indústria	Comércio, serviços e pessoas físicas	Indústria, comércio, serviços, pessoa física e automotivo
Pessoas físicas	-	Acima de renda média (R\$ 501/mês)	Acima de renda média-alta (R\$ 2001/mês)
Pessoas Jurídicas	Mega-empresas	Pequenas, médias e grandes empresas	Médias, grandes e mega-empresas

Quanto à aplicação de recursos (ver Tabela 8), os bancos integrados, junto com os de segmento, são os que atribuem maior relevância ao arrendamento mercantil e, junto com os especializados, os que mais acentuam a aplicação em câmbio e derivativos. As outras fontes de captação pesquisadas não apresentaram diferenças expressivas.

Bancos de segmento se destacaram por considerar relevantes, na gestão de recursos humanos, a evolução da carreira na organização e a concessão de benefícios; enquanto os bancos integrados, além dessas duas práticas, incluíram a

dimensão do quadro de pessoal e a estabilidade no emprego. Apesar de que os bancos especializados ressaltaram principalmente a qualificação, treinamento e participação nos resultados, isso não significou diferenciação dos demais bancos e grupos.

A estratégia de produtos voltada para o atendimento a segmentos específicos de mercado é mais relevante para os bancos integrados. Pelo fato de atenderem a amplas parcelas da sociedade, a inclusão de novos produtos sempre significa atender a um subconjunto da clientela total, aumentando assim a relevância da segmentação do mercado. Para os bancos especializados e de segmentos, a atenção a parcelas de mercado também é relevante, mas de menor importância para o seu posicionamento estratégico do que os bancos integrados: estes, de fato, já atuam em segmentos. O lançamento de produtos para diferenciação perante a concorrência é estratégia mais relevante para os bancos integrados e de segmentos do que para os especializados.

Nos produtos e serviços ofertados observaram-se três padrões de diferenciação entre os grupos e organizações. No primeiro, houve coincidência entre bancos integrados e especializados na relevância atribuída à oferta de câmbio, administração de fundos, intermediação de negócios no mercado de capitais e operações financeiras estruturadas. No segundo, houve concordância dos bancos integrados com os de segmento quanto à alta relevância da prestação de serviços, em geral, e dos serviços de cobrança, em particular. No terceiro, a diferença de graduação dos serviços de cartões de crédito e de arrendamento mercantil, com os bancos especializados, atribuindo baixa ou nenhuma importância a esses serviços, os bancos de segmento os consideraram em torno de média relevância e os bancos integrados de alta importância para o seu posicionamento estratégico. Com efeito esses dois últimos serviços são os que permitem melhor diferenciação nos grupos de bancos encontrados.

No que diz respeito aos mercados atendidos, o crédito ao setor público e a empresas estatais é fornecido primordialmente pelos bancos de segmento; a

indústria e o setor automobilístico são mais relevantes para os bancos integrados; comércio, serviços e pessoas físicas são de maior relevância para o posicionamento estratégico dos bancos integrados e dos de segmento. O crédito ao setor habitacional é de média importância para os bancos integrados, de baixa importância para os bancos de segmento e de nenhuma para os bancos especializados. Nos intermediários financeiros e na agropecuária não houve diferença significativa no grau de importância no atendimento a esses setores, entre os grupos de bancos da pesquisa; a agropecuária é setor de relevância de média a baixa e o os intermediários financeiros de média a alta importância para as organizações da amostra.

O atendimento a pessoas físicas é de elevada importância somente para os bancos integrados e de segmentos. Quanto às pessoas jurídicas, as de micro a grande porte por faturamento são de maior importância para a estratégia dos bancos de segmento; as mega-empresas para os bancos especializados; e, para os bancos integrados, as empresas de todos os portes são de elevada importância.

4.4 COMPARAÇÃO ENTRE OS PERÍODOS ANTERIOR E POSTERIOR AO PLANO REAL

Nesta seção são analisadas as modificações nos esquemas interpretativos e no posicionamento estratégico dos bancos com certa comercial ocorridas entre o período anterior e posterior à implementação do Plano Real.

Conforme se apontou anteriormente, o ambiente institucional das organizações bancárias, nos período anterior e posterior ao Plano Real, incorporou valores e crenças que intermediaram a regulamentação do sistema financeiro, as ações organizacionais e os esquemas interpretativos dos dirigentes das organizações bancárias. Se no período anterior ao Plano Real se valorizava o crescimento e a proliferação das entidades financeiras como pressuposto institucional relevante, após a implementação do Plano Real a preocupação com a

segurança, com a eficiência, com o aumento da concorrência, a facilitação de reorganizações societárias e a busca da internacionalização do sistema financeiro foram os pressupostos que nortearam as modificações institucionais mais relevantes, com vista ao ajuste do sistema financeiro à estabilidade de preços.

Isso pôde ser observado também no conjunto da amostra de bancos com carteira comercial, bancos privados, de grande e médio porte, consultados neste estudo. Assim, no período antes do Plano Real a valorização institucional do crescimento também estava incluída como preocupação das mais relevantes nas organizações bancárias pesquisadas; contudo a atenção com clientes e com a imagem institucional, a valorização do pessoal e a tendência a operar em curto prazo igualmente se destacavam quando comparadas com o período posterior ao Plano Real.

Efetivamente, depois do Plano Real, os aumentos mais significativos, nos graus de importância dos valores e crenças das organizações bancárias pesquisadas foram os anteriormente mencionados. Ganharam importância os valores e crenças relacionados à segurança, eficiência, atenção com a concorrência e preocupação com a internacionalização. Além desses, constatou-se grande preocupação com a tecnologia, com a inovação, com o maior compromisso no atendimento a segmentos específicos de mercado e com a especialização.

Conforme se aponta na base teórico-empírica, o contexto institucional que orienta os esquemas interpretativos contém distintos níveis de análise, que pode ser local, regional, nacional e internacional (Machado-da-Silva, Fonseca e Fernandes, 1999). No caso desta pesquisa, no questionário distribuído aos bancos foram feitas algumas perguntas sobre ambiente, de modo que se tornasse possível verificar a sua relação com esquemas interpretativos. Isso foi efetuado por meio de testes não-paramétricos, do pacote estatístico SPSS, para verificar se as médias são iguais. O objetivo dessa análise foi averiguar a influência do ambiente nacional e internacional nos esquemas interpretativos dos dirigentes dos bancos com carteira comercial, no período anterior ao Plano Real, no qual se aplicou o teste *Kolmogorov-Smirnov 2*

Sample Test para os dois grupos de bancos, e posterior ao Plano Real, onde foi utilizado o teste *Kruskal-Wallis 1-Way Anova* nos três grupos de bancos.

As variáveis do contexto nacional, como atividade econômica, déficit público, inflação e taxas de juros, e do contexto internacional, como exportações, importações, serviços, fluxos financeiros e economia internacional, foram testadas de acordo com os grupos formados na pesquisa. Após a aplicação do teste *Kolmogorov-Smirnov 2 Sample Test*, verificou-se que, para o período anterior ao Plano Real, a diferença nas médias das variáveis do contexto nacional ($p = 0,878$) nos dois grupos de bancos com carteira comercial não eram significativamente diferentes, bem como e as variáveis do contexto internacional ($p = 0,940$). Isso equivale a dizer que o ambiente anterior era interpretado da forma muito semelhante pelos esquemas interpretativos dos dirigentes. Para o período posterior ao Plano Real, no qual foi aplicado o teste *Kruskal-Wallis 1-Way Anova* nos três grupos de bancos com carteira comercial, o contexto nacional não discriminou os grupos de esquemas interpretativos ($p = 0,1610$), mas para o contexto internacional as diferenças entre os grupos foram significativas ($p = 0,0054$). Isso quer dizer que, no período após o Plano Real, o ambiente internacional era interpretado diferentemente pelos dirigentes dos bancos com carteira comercial.

Em pesquisa efetuada, Fernandes e Machado-da-Silva (1997) afirmam que regras compartilhadas no contexto institucional da organização podem dificultar a assimilação de um contexto institucional mais amplo. Os resultados do teste aplicado confirmam essa suposição: a não discriminação das variáveis ambientais pelos esquemas interpretativos dos dirigentes indica que o contexto anterior ao Plano Real representava uma regra compartilhada e, em certo sentido, inquestionável, que dificultava a assimilação de outro contexto institucional. Somente após a implementação do Plano Real, com a redução das taxas de inflação, o contexto internacional passou a ser referência mais importante na orientação dos esquemas interpretativos dos dirigentes dos bancos com carteira comercial. Entre esses grupos de esquemas interpretativos, aqueles orientados pela segurança e pelo marketing

atribuíram maior importância ao contexto internacional do que os orientados pela eficiência.

Em face dessas considerações pode-se inferir que no período anterior ao Real a pressão isomórfica do ambiente institucional sobre os esquemas interpretativos dos dirigentes dos bancos com carteira comercial era maior, enquanto no período posterior ao Real a pressão concorrencial do ambiente técnico passou a exercer maior influência nos esquemas interpretativos dos dirigentes, de modo a configurar diferentes padrões estratégicos nos dois períodos estudados.

Em contrapartida a essas características dos esquemas interpretativos dos dirigentes das organizações bancárias, a disposição dos recursos, produtos, serviços e mercados também possuíam particularidades marcantes.

Antes do Plano Real, a captação e aplicação de recursos sublinhava os depósitos a vista e as operações interbancárias e as compromissadas, envolvendo entre outros os títulos públicos federais. A administração de recursos humanos caracterizava-se pela maior ênfase na estabilidade no emprego e na evolução da carreira. O atendimento aos clientes era efetuado preferencialmente em agências e escritórios de negócios. A indústria, o comércio e os intermediários financeiros de grande e megaporte eram mercados mais relevantes do que após o Plano Real.

Depois do Plano Real, aumentou a importância das operações financeiras sofisticadas⁴⁸, tanto como fonte e uso de recursos, quanto como produtos e serviços oferecidos. Na administração de recursos humanos, aumentou, em geral, a importância da qualificação e treinamento de funcionários, bem como a participação nos resultados e na administração da dimensão do quadro de pessoal. No atendimento aos clientes, a emergência da *internet* e de outros meios eletrônicos e a maior ênfase ao atendimento telefônico foram as modificações mais importantes para o conjunto dos bancos pesquisados. Nos mercados atendidos ganharam

⁴⁸ Neste caso, derivativos, intermediação de negócios no mercado de capitais, assessoramento em operações financeiras estruturadas e administração de fundos.

destaque o atendimento ao setor de serviços e as pessoas físicas, principalmente as de alta renda.

Esses valores e crenças institucionalizados na regulamentação do sistema financeiro e nos esquemas interpretativos do conjunto dos dirigentes dos bancos com carteira comercial, assim como as características mais enfatizadas na disposição dos recursos, produtos, serviços e mercados do conjunto dessas organizações foram captados de diferentes maneiras por organização e por grupo estudado, no período anterior e posterior ao Plano Real.

Pelos dados coletados, nota-se que cada organização bancária interpretou o ambiente com base em esquemas interpretativos compostos por pressupostos que orientaram suas ações estratégicas de maneiras diferentes. O agrupamento dos bancos pesquisados simplifica a análise do comportamento estratégico dessas organizações, mas não encobre as diferenças existentes dentro de cada grupo. Quando colocados em perspectiva, pode-se verificar de que forma ocorreu, em cada grupo observado, a adaptação nos esquemas interpretativos e, em consequência, no posicionamento estratégico dos bancos com carteira comercial, decorrentes da implementação do Plano Real.

A figura 3, representa de forma esquemática os rumos da adaptação estratégica dos bancos pesquisados. Da maneira como foi analisado este estudo, conclui-se que o ajuste dos bancos com carteira comercial percorreu três diferentes caminhos de transição estratégica, decorrentes da implementação do Plano Real.

O primeiro caminho de transição organizacional foi a **manutenção dos esquemas interpretativos e, por conseguinte, da disposição dos recursos, produtos, serviços e mercados** levada a efeito pelos bancos especializados orientados pela segurança (15 bancos ou 42% da amostra). Para esses bancos, ao que parece, o Plano Real exerceu efeitos limitados na sua adaptação estratégica, pois os valores e crenças principais dos esquemas interpretativos e o posicionamento estratégico permaneceram praticamente inalterados, num processo

especializados, nos quais o contexto internacional era, antes do Plano Real, referência mais relevante do que o nacional, aumentaram ainda mais a influência desse contexto nos seus esquemas interpretativos. Isso é confirmado pelas variações e graus de importância atribuídos à busca da internacionalização de atividades e ao patriotismo.

Conforme se aponta na descrição do grupo, os bancos especializados se caracterizavam, antes do Plano Real, por concentrarem captação e aplicação de recursos e produtos num conjunto restrito de operações (interbancárias e cambiais), empregando pessoal qualificado e tendo por clientes as mega-empresas industriais. Quando se compara esse perfil com o observado no período posterior ao Plano Real, verifica-se que suas características, basicamente, foram mantidas. A principal diferença observada com os dados disponíveis, se encontra no aumento da importância atribuída, no período posterior ao Plano Real, a certas modalidades de captação, aplicação e produtos (operações financeiras sofisticadas), à participação nos resultados e a treinamento.

O segundo caminho é representado pela transição de parte dos bancos diversificados orientados para o crescimento (8 bancos ou 22% da amostra), antes do Plano Real, para **bancos de segmento** orientados para eficiência, depois do Plano Real.

Trata-se de **concentração das ações em determinados recursos, produtos e mercados**, buscando a racionalização de atividades e o aperfeiçoamento ou a manutenção daquelas características distintivas da organização. De acordo com o perfil desses bancos, observa-se pouca mudança no conjunto de variáveis relevantes nos dois períodos pesquisados.

Este caso, leva a conclusão de que a reorientação estratégica foi adiada: logo após o Plano Real, as organizações mantiveram-se em situação de inércia; mas, à medida que a estabilização de preços se sustentava, aumentava a pressão por ajustes estruturais, no caso no posicionamento estratégico. Com o aprofundamento dos ajustes estruturais houve reforço de valores e crenças

organizacionais alternativos, implicando mudança nos esquemas interpretativos. Aqui não foi possível inferir a sustentabilidade do ajuste estratégico, se a composição de esquemas interpretativos e posicionamento estratégico destas organizações é momentânea ou permanente, indicando ou não a necessidade de novos ajustes.

Nos esquemas interpretativos desses bancos aumentou a importância dos valores e crenças, como a preocupação com a eficiência, a atenção aos clientes e a qualidade no atendimento, a valorização da tecnologia e da inovação e a maior preocupação com a concorrência.

No caso dos bancos de segmento, conforme o teste *Wilcoxon T* aplicado, houve aumento no grau de importância atribuído ao contexto de referência nacional ($p=0,0431$) em detrimento do contexto internacional ($p=0,1797$). Para esses bancos o contexto nacional era mais importante do que o internacional; após o Plano Real, essa ênfase acentuou-se. Isso também é confirmado na postura das organizações deste grupo em relação à internacionalização de atividades, ao patriotismo e à confiança no país, observados nos seus esquemas interpretativos.

Especificamente, no posicionamento estratégico a captação e aplicação de recursos' destes bancos mantiveram basicamente as mesmas características nos dois períodos. A administração de recursos humanos incorporou a participação nos resultados como mecanismo relevante, além dos já aplicados aos bancos diversificados. O contato com os clientes incluiu o atendimento telefônico e a rede de auto-atendimento, apesar de as agências continuarem a ser relevantes. Nos produtos ofertados, praticamente manteve-se a ênfase na concessão de crédito, incluindo cartões de crédito e arrendamento mercantil, e na prestação de serviços, principalmente o de cobrança e a administração de fundos de investimentos. Nos mercados atendidos, incluiu-se a atenção ao setor de serviços e ao automobilístico.

O terceiro caminho de transição resultou da ampliação da influência de novas concepções, das atividades e do escopo de atuação, decorrentes da mudança de perspectiva estratégica, de alguns bancos especializados e de parte

dos bancos diversificados, para **bancos integrados**. Em ambos os casos, pode-se afirmar que se trata de mudança de segunda ordem (Levy, 1986; Laughlin, 1991) ou de reorientação (Greenwood e Hinnings, 1988), em que **esquemas interpretativos alteraram o posicionamento estratégico em decorrência do Plano Real**.

Na transição de bancos especializados para bancos integrados (2 bancos ou 6% da amostra), desconsiderando a possibilidade de classificação indevida, trata-se de alteração significativa no conjunto das características dessas organizações. Nos esquemas interpretativos, à preocupação com a segurança, própria dos bancos especializados, agregaram-se valores e crenças indicativos dos bancos integrados, como a orientação para marketing, a preocupação com a eficiência, a atenção com a tecnologia e a inovação, a preocupação com a concorrência e a busca de crescimento. Essa mudança implicou na inclusão, aos bancos especializados, de características e tipos de captação e aplicação de recursos financeiros, de produtos, de atendimento aos clientes, de administração de recursos humanos e de mercados atendidos típicas dos bancos integrados.

De fato, captação e aplicação de recursos mantiveram o perfil de especialização com as modificações mais relevantes em direção ao perfil de bancos integrados, ocorrendo nos demais recursos, produtos e mercados. Assim aumentou a importância do atendimento aos clientes em agências, por telefone e por meios eletrônicos. A administração de recursos humanos diversificou a gama de instrumentos utilizados, aproximando-se dos bancos integrados. Nos produtos e serviços ofertados, além dos típicos dos bancos especializados, passou-se a oferecer os que mais caracterizam os bancos integrados como cartões de crédito e arrendamento mercantil, além da maior ênfase na prestação de serviços. Também se incluíram as pessoas físicas de renda média-alta e alta e as pessoas jurídicas de médio porte, além das de grande e megaporte, já atendidas no rol de clientes mais relevantes para estes bancos.

Na transição dos bancos diversificados para bancos integrados orientados para marketing (10 bancos ou 28% da amostra), os esquemas interpretativos

intensificaram a preocupação com marketing, que passou a ser a orientação principal, agregada à eficiência, tecnologia e segurança, que se juntaram ao crescimento, de antes do Plano Real, como pressupostos norteadores de suas ações estratégicas.

Neste caso, houve aumento na importância relativa atribuída aos recursos decorrentes de operações tipicamente efetuadas por bancos especializados, como câmbio, derivativos e administração de fundos de investimentos. Ao mesmo tempo foi preservada a importância das operações de crédito e aplicações em títulos públicos. O atendimento aos clientes deu maior ênfase ao auto-atendimento e à *internet*, enquanto a administração de recursos humanos passou a sublinhar a participação nos resultados e a gestão da dimensão do quadro de pessoal. Quanto aos mercados atendidos, aumentaram a importância dos clientes pessoas físicas e das pessoas jurídicas de grande e médio porte. Assim, as mudanças ocorridas nesses bancos foram no sentido do aperfeiçoamento e da manutenção das atividades existentes ao mesmo tempo em que incluíam ou, pelo menos, aumentavam o grau de importância de novos negócios.

No caso do contexto de referência relevante, o teste aplicado (Wilcoxon T) indicou que bancos integrados aumentaram significativamente os graus de importância atribuídos tanto ao contexto de referência nacional ($p=0,0152$), quanto ao internacional ($p=0,0077$). Para esses bancos, antes do Plano Real, o contexto nacional era mais importante do que o internacional; contudo, após o Plano Real, o contexto internacional aumentou o seu grau de influência, mais do que o contexto nacional, nos esquemas interpretativos dos dirigentes dessas organizações, fazendo com que os dois contextos, nesse período, fossem tratados com igual relevância pelos bancos integrados. Isso também é confirmado na postura das organizações deste grupo em relação ao patriotismo e à internacionalização de atividades.

Conforme se depreende das constatações mencionadas, a implementação do Plano Real, e suas conseqüências no ambiente técnico e institucional do sistema financeiro brasileiro, implicou a adaptação nos esquemas interpretativos dos

dirigentes e no posicionamento estratégico e dos bancos com carteira comercial. Essa adaptação se deu de três formas.

Os **bancos especializados** mantiveram sua orientação geral para **segurança**, mas passaram a se preocupar um pouco mais com a eficiência, passando a oferecer **novos produtos e serviços**, como as operações financeiras sofisticadas, para, basicamente, a mesma clientela.

Os **bancos de segmento** se orientaram para **melhoria da eficiência, em detrimento do crescimento**, tentando atender melhor o público com interesses em torno da organização, mas continuaram oferecendo os **mesmos produtos aos mesmos clientes**.

Os **bancos integrados** resultaram da convergência de dois tipos de estratégias diferentes:

- a) a dos bancos especializados que mudaram em direção à diversificação, ampliando a linha de produtos e serviços e disputando os clientes pessoas físicas e empresas de médio porte, ou seja, oferecendo novos produtos a novos clientes, ambos anteriormente relacionados aos bancos diversificados;
- b) a estratégia dos bancos diversificados que mudaram em direção aos bancos especializados, implicando o aumento de ênfase nos produtos e serviços mais relacionados a esses bancos sem abandonar os anteriores. Quanto aos clientes, não se pode afirmar que sejam novos, pois os dados coletados indicam que os clientes relevantes para os bancos especializados também o eram para os bancos diversificados; contudo infere-se que a oferta, antes do Plano Real, era diferenciada entre esses dois grupos de bancos. Após o Plano Real, passou-se a oferecer **novos produtos para clientes já existentes**, mas que se relacionavam com a organização por motivos diversos.

Em ambos os tipos de estratégia que originaram os bancos integrados, **outros valores e crenças**, tais como orientação para marketing, preocupação com

eficiência, valorização da tecnologia e da inovação e preocupação com a concorrência **foram incorporados** aos esquemas interpretativos predominantes no período anterior ao Plano Real, tanto quanto a segurança e o crescimento.

5 CONCLUSÃO

O processo de mudanças estruturais, por que vem passando o ambiente externo das organizações brasileiras nos últimos anos, apresenta novos desafios e novas formas de lidar com essa realidade organizacional. Transformações como a globalização comercial, financeira, e cultural, a estabilização da economia, mudanças no papel do Estado, o avanço tecnológico e a emergência de novas formas organizacionais têm representado desafios que devem ser enfrentados pelas organizações.

O setor bancário brasileiro tem sido dos mais pressionados por essas mudanças ambientais. O Plano Real, implementado a partir de 1994, e que implicou a estabilização da economia, é o acontecimento que mais afetou o setor, trazendo como consequência a necessidade de ajustes nas organizações bancárias.

Nesse contexto, o período compreendido entre 1992 e 1998 foi escolhido para investigar a maneira como os esquemas interpretativos dos dirigentes mediarão o posicionamento estratégico dos bancos com carteira comercial, de grande e médio porte, num contexto de mudança ambiental. Para os bancos com carteira comercial, o Plano Real representou mudança ambiental fundamental, pois retirou imediatamente a possibilidade de ganhos inflacionários.

Para atenuar os efeitos decorrentes da perda de receita dos bancos, modificações institucionais foram efetuadas com o objetivo de facilitar o ajuste do sistema financeiro e a reestruturação das organizações bancárias. No período anterior ao Plano Real, a regulamentação do sistema financeiros orientava-se para a expansão e crescimento dos bancos. No período posterior ao Plano Real, a segurança, a internacionalização do sistema financeiro, a concorrência e a eficiência foram pressupostos norteadores mais evidentes da regulamentação institucional do sistema financeiro.

Para o conjunto dos bancos pesquisados, essas mudanças nos seus ambientes técnico e institucional contribuíram para alterar a orientação dos

esquemas interpretativos dos seus dirigentes, além de incorporar ou, mais precisamente, modificar o grau de importância atribuída a certos valores e crenças organizacionais como a segurança, o crescimento, a eficiência, o grau de internacionalização e a preocupação com a concorrência. Essas modificações nos esquemas interpretativos dos dirigentes mantiveram relação com modificações no posicionamento estratégico dos bancos pesquisados, implicando o aumento da importância das operações financeiras sofisticadas, da qualificação dos funcionários, dos meios eletrônicos de relacionamento com clientes e do atendimento a pessoas físicas e a pessoas jurídicas do setor de serviços.

No período anterior ao Plano Real, foram identificados dois tipos de combinação de esquemas interpretativos e posicionamento estratégico: bancos especializados orientados para a segurança e bancos diversificados orientados para o crescimento.

Para os bancos especializados a orientação básica dos esquemas interpretativos dos seus dirigentes era a segurança. Esses bancos enfatizavam a captação e aplicação de recursos em operações cambiais, interbancárias e compromissadas; o atendimento personalizado dos clientes, por telefone ou em escritórios de negócios, sendo efetuado por pessoal altamente qualificado; o direcionamento da oferta de produtos e serviços para grandes e mega-empresas do setor industrial e comercial.

Para os bancos diversificados a orientação básica dos esquemas interpretativos dos seus dirigentes era o crescimento, mas também se destacavam, com variados graus de importância por organização, valores e crenças relacionados à eficiência, segurança, clientes e concorrência. Esses bancos caracterizavam-se pela variedade na captação e aplicação de recursos, com destaque para depósitos a prazo e reaplicação de recursos próprios na captação e títulos públicos federais e operações de crédito na captação; pelo atendimento aos clientes por meio da rede de agências; por oferecer produtos e serviços derivados de operações de crédito e

prestação de serviços à indústria, comércio, serviços, intermediários financeiros, setor automobilístico e pessoas físicas.

Os grupos formados nesse período permitem ajustar a suposição inicial, quanto às estratégias seguidas pelos bancos naquela época: os bancos abriam agências, aumentavam a captação, aplicavam em títulos públicos gerando disponibilidades para a perpetuação do ciclo. Os resultados indicam que havia pelo menos uma estratégia alternativa, aquela seguida pelos bancos especializados, que operavam com poucos clientes, aplicando maior volume de recursos, em operações financeiras sofisticadas.

Para o período posterior à implementação do Plano Real, foram identificadas três combinações de esquemas interpretativos e posicionamento estratégico. Para os bancos especializados a segurança continuou sendo a orientação básica dos esquemas interpretativos dos seus dirigentes, mas com aumento na preocupação com a eficiência. Também se observou aumento na complexidade e sofisticação das suas atividades decorrentes da emergência de produtos e serviços que, embora existentes anteriormente, eram empregados com menor ênfase. Depois do Plano Real, os bancos especializados passaram a destacar a participação dos empregados nos resultados; a prática de operações financeiras nos mercados futuros e de capitais e a administração de fundos de investimentos; e o atendimento ao setor automobilístico, além dos já atendidos antes do Plano Real.

Os bancos de segmento caracterizam-se por esquemas interpretativos dos dirigentes que valorizam a eficiência, a segurança e os clientes. Essa composição implicou em concentrar aplicação e captação em poucas modalidades, como depósitos a prazo, operações de crédito e títulos públicos federais; por atender clientes basicamente por meio da rede de agências e por meios eletrônicos; por ofertar produtos e serviços derivados de operações de crédito e de cobrança; por atender clientes do setor comercial e de serviços, bem como as pessoas físicas. O grupo de bancos de segmento inclui organizações que se concentram na oferta de

operações de crédito e organizações que passaram por processos de reestruturação no período posterior ao Plano Real.

Os bancos integrados resultaram da convergência de estratégias de alguns bancos especializados e de parte dos bancos diversificados, de antes do Plano Real. Os esquemas interpretativos dos dirigentes dos bancos integrados orientam-se para marketing, mas incluem, em variados graus por organização, a valorização da tecnologia, da eficiência, da segurança e do crescimento. Com essa combinação de valores e crenças, observou-se a maximização na variedade das fontes e usos de recursos financeiros, das práticas de administração de recursos humanos, dos meios de relacionamento com os clientes, dos produtos e serviços oferecidos e dos mercados atendidos, de modo a incluir, numa única organização, as características dos demais grupos e bancos pesquisados.

De acordo com as constatações efetuadas, não foi possível confirmar totalmente outra suposição subjacente desta dissertação, a de que no período posterior à mudança ambiental, provocada pelo Plano Real, a diversidade de estratégias seria maior. Do ponto de vista estatístico, a solução com dois grupos, mesmo número do período pré-Real, também seria aceitável. Por sua vez, a solução com três grupos, além de ser estatisticamente aceitável, provou ter consistência teórica.

Em termos estatísticos, as soluções para esquemas interpretativos dos dirigentes para o período posterior ao Plano Real não tiveram a mesma consistência daquelas obtidas no período anterior ao Real. Isso pode ser indicador de maior diversidade nos esquemas interpretativos no período posterior ao Real do que a apontada, o que é consistente com os demais achados desta dissertação. Também aponta para a limitação do tipo de escala empregada para a mensuração dos esquemas interpretativos dos dirigentes. Apesar dessas ressalvas, os agrupamentos analisados permitiram captar genericamente as modificações ocorridas nos esquemas interpretativos dos dirigentes dos bancos pesquisados.

De fato, os itens relacionados à segurança mostraram-se relevantes em todos os grupos encontrados, indicando tratar-se de crença fundamental dos bancos pesquisados e do próprio ambiente institucional geral em que se inserem essas organizações. Afinal, conforme se apontou na caracterização ambiental, as modificações institucionais no ambiente bancário foram no sentido de redução do risco, ou seja, aumento na segurança do ambiente institucional dos bancos.

A ascensão da eficiência no tempo posterior ao Real também foi comum aos grupos encontrados, indicando ser valor fundamental deste período.

Quando confrontados com o ambiente, verificaram-se que os esquemas interpretativos dos dirigentes efetuavam leituras semelhantes do ambiente pré-Real. Aquele contexto altamente inflacionário dificultava a percepção e assimilação de concepções de outros contextos institucionais. No período posterior ao Real, os esquemas interpretativos dos dirigentes passaram a conceber o ambiente diversamente, mediando a mudança no posicionamento estratégico do bancos com carteira comercial. Os bancos especializados reforçaram sua orientação pelo contexto institucional de referência internacional; os bancos de segmento reiteraram a referência ao contexto nacional; os bancos integrados aumentaram o grau de preocupação com ambos os contextos.

A transição, pelos bancos da pesquisa, entre os períodos analisados procedeu-se por meio de três caminhos diferentes. Os bancos especializados praticamente mantiveram inalterados os esquemas interpretativos dos seus dirigentes, bem como o seu posicionamento estratégico, indicando um tipo transição análoga aquela chamada por Greenwood e Hinnings (1998) de inércia. Neste caso o reforço dos valores e crenças existentes nos esquemas interpretativos contribuiu para ações no sentido da manutenção da posição estratégica desses bancos, implicando em pequenos ajustes na disposição dos seus recursos, produtos, serviços e mercados. Alguns fatores podem ajudar a explicar essa situação.

O primeiro poderia ser a sua maior exposição a valores e crenças relacionados ao contexto de referência internacional; afinal esse grupo foi o que

apresentou o maior número de bancos com participação estrangeira, indicando que essas organizações aproveitaram a experiência no exterior de suas matrizes para operarem de acordo com parâmetros internacionais, mesmo no ambiente inflacionário brasileiro do período anterior ao Plano Real. Por ocasião da estabilização de preços, estes bancos estavam preparados para a perda das receitas de *floating*.

O segundo fator poderia ser decorrente da situação estrutural desses bancos, na medida em que atuam com poucas agências, possuem quadro de pessoal restrito e atendem clientes que movimentam grandes quantias; a escala de recursos movimentados pode vir a compensar a necessidade de ajustes imediatos, resultando apenas na inclusão de novos produtos e de aumento na preocupação com a eficiência.

E um terceiro fator poderia ser o aumento da competição pela manutenção de grandes clientes implicando a necessidade de reforço da orientação organizacional para a segurança e no aumento no grau de especialização do banco.

Os bancos de segmento, por sua vez, retardaram a sua reorientação estratégica após o Plano Real, resultando, posteriormente, na necessidade de melhorar a eficiência e na concentração em parcelas específicas de mercado. De fato, parece que estes bancos, ao sustentarem a orientação pelo contexto nacional de referência nos esquemas interpretativos dos seus dirigentes, vislumbraram a possibilidade de insucesso da política de estabilização de preços, implicando a manutenção inicial do posicionamento estratégico. Com os dados disponíveis não é possível afirmar categoricamente; mas como esses bancos são os que atribuem menor importância a mega-empresas, que são as mais relevantes para a sustentação das estratégias bancárias, infere-se que a necessidade de ajustes gerou inseguranças nesses clientes, que acabaram por se transferir para os demais bancos. Com a inevitabilidade dos ajustes na infra-estrutura organizacional, implicando a necessidade de racionalização de atividades e ações, os esquemas interpretativos modificaram-se para acomodar a nova situação. Em alguns bancos

de segmento, aqueles mais tradicionalmente direcionados para operações de crédito, o Plano Real significou maior preocupação com a eficiência, na medida em que a maior previsibilidade dos custos demonstrou o alcance dos ajustes internos necessários, mas o direcionamento operacional permaneceu praticamente intacto. Portanto, para os bancos de segmento os esquemas interpretativos dos dirigentes atuaram como pressupostos organizacionais de resistência, inicialmente, e de estímulo, posteriormente, a mudanças no posicionamento estratégico no período posterior ao Plano Real.

Os bancos integrados reorientaram suas ações estratégicas, decorrentes do Plano Real, mediante mudança nos esquemas interpretativos e no posicionamento estratégico. Nesse caso, supõe-se que a necessidade de ajustes, decorrente da estabilização de preços, fora percebida desde o início, ou ainda fora engendrada até mesmo no tempo inflacionário. A adaptação estratégica resultou em ajustes internos, com a busca de aumento da eficiência e da produtividade e a inclusão de novos produtos, ao mesmo tempo em que se buscaram novos clientes, ou, pelo menos, novos negócios com os mesmos clientes, resultando no desenvolvimento e melhor aproveitamento da infra-estrutura organizacional disponível. Neste caso os esquemas interpretativos dos dirigentes atuaram como pressupostos de estímulo a mudanças no posicionamento estratégico. Alguns fatores podem explicar a reorientação estratégica desses bancos.

O primeiro refere-se a maior preocupação com o contexto internacional de referência, depois do Plano Real, implicando a busca de aprendizado e a transposição de experiências bancárias em países com economias abertas e estabilizadas. E o segundo, refere-se à imagem destes bancos perante o público que, em situações de incertezas, contribui para a migração de clientes para as organizações mais fortemente institucionalizadas.

Por essa análise, infere-se que a estabilização de preços decorrente do Plano Real implicou a necessidade de obtenção de grandes escalas de movimentação de recursos financeiros para a sustentação das estratégias das

organizações bancárias. O alcance de níveis mais elevados de ativos deixou de ser determinado pelas taxas de inflação, passando a ser função dos clientes de grande e megaporte por faturamento, e que dispunham de saldos financeiros substanciais. Ao que parece, devido à escassez de clientes com esse perfil, a disputa entre os bancos por sua manutenção tornou-se cada vez mais acirrada. Os bancos especializados, especializaram-se mais ainda; os bancos integrados ofereceram novos negócios. A migração dos grandes clientes para um ou para outro tipo de banco resultou no confinamento dos bancos remanescentes a posicionarem-se em segmentos de mercado.

Independentemente da mudança ambiental, alguns setores sociais como a agricultura, os financiamentos habitacionais, as pessoas físicas de menor renda e as micro e pequenas empresas permanecem desatendidos, ou pouco atendidos, pelos bancos privados com carteira comercial. Quanto ao governo, houve contradição nas respostas ao questionário, pois ao mesmo tempo em que indicaram, na média dos bancos estudados, alta relevância para aplicações de recursos em títulos públicos, também indicaram baixa importância à concessão de crédito ao setor público nos períodos abrangidos pela pesquisa.

Embora as conclusões aqui efetuadas não possam ser generalizadas para o universo dos bancos pesquisados, deve-se considerar que os bancos participantes da amostra correspondem a 38,3% dos ativos totais e a 18,8% das organizações do universo em estudo.

Em face das conclusões e do processo envolvido nesta pesquisa, algumas recomendações para estudos futuros podem ser efetuadas.

- a) Este trabalho investigou apenas os valores e crenças como componentes dos esquemas interpretativos dos dirigentes; no entanto, na análise das respostas aos questionários, constatou-se que alguns itens seriam mais bem tratados, se fossem definidos como dependências de poder. Segundo Hinnings e Greenwood (1988), as organizações são compostas por grupos desdobrados em concepções,

preferências e interesses alternativos, permitindo-se-lhes compor e recriar a estrutura organizacional de acordo com suas preferências. As dependências de poder permitem verificar qual o padrão de valores organizacionais em competição que determinam o esquema interpretativo utilizado no arranjo estrutural da organização. Assim recomenda-se que, em pesquisas posteriores sobre o assunto, se inclua o conceito de dependências de poder.

- b) As organizações pesquisadas foram as que sobreviveram à queda de receitas e seguiram estratégias mais bem sucedidas; no entanto, neste trabalho, não foi possível efetuar nenhuma menção sobre os motivos do declínio de organizações bancárias após o Plano Real. A inclusão de organizações bancárias bem sucedidas e em declínio, em estudo comparativo de caso, ajudaria a verificar as diferenças entre os esquemas interpretativos nas duas situações.
- c) Outra sugestão seria efetuar estudo de caso naquelas organizações que modificaram seu posicionamento estratégico de bancos especializados para bancos integrados, pois no conjunto dos bancos esses casos apresentaram características particulares, podendo ser indicativos de formas alternativas de orientação e ação.
- d) Finalmente duas sugestões que advêm das respostas aos questionários: o papel ou importância da internet no atendimento aos clientes bancários e os efeitos da participação dos funcionários nos resultados dos bancos em suas estratégias de recursos humanos e de relacionamento com os clientes.

Da mesma forma, algumas recomendações para a prática das organizações pesquisadas podem ser efetuadas:

- a) Os bancos especializados, devido às suas pequenas estruturas organizacionais e maior agilidade na movimentação de recursos, poderiam beneficiar-se da consecução de negócios pela *internet*.

- b) Para os bancos de segmento a preocupação com custos e produtividade deve ser permanente, pois operam com escalas de recursos menores, em estruturas de atendimento pulverizadas.
- c) Para os bancos integrados a internacionalização de atividades poderia ser experiência a ser analisada.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ALLAIRE, Yvan; FIRSIROTU, Michaela E. Theories of organizational culture. **Organization Studies**, vol. 5, n. 3, p. 193-226, 1984.
- ARAÚJO, Luis; EASTON, Geoff. Strategy: where is the pattern? **Organization**, vol. 3, n. 3, p. 361-383, 1996.
- BANCO CENTRAL DO BRASIL. **Reestruturação do sistema de pagamentos brasileiro**. <http://www.bcb.gov.br/htms/sistfina.shtm>, julho, 1999.
- BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. Lisboa : Edições 70, 1977.
- BARROS, José Roberto M.; ALMEIDA JR, Mansueto F. de A. **A reestruturação do sistema financeiro no Brasil**. <http://www.fazenda.gov.br/portugues/orgaos/spe/speproer.html>, ago. 1996.
- _____. **Análise do ajuste do sistema financeiro no Brasil**. <http://www.fazenda.gov.br/portugues/orgaos/spe/spear10.html>, maio 1997.
- BARROS, José Roberto M.; LOYOLA, Gustavo J. L.; BOGDANSKI, Joel. **A reestruturação do sistema financeiro no Brasil**. <http://www.fazenda.gov.br/portugues/orgaos/spe/spear15.html>, jan. 1998.
- BARTLETT, Christopher; GHOSHAL, Sumantra. **Gerenciando empresas no exterior: a solução transnacional**. São Paulo : Makron Books, 1992.
- BARTUNEK, Jean M. Changing interpretive schemes and organizational restructuring: the example of a religious order. **Administrative Science Quarterly**, vol. 29, n. 3, p. 355-372, 1984.
- BEYER, Janice M. Ideologies, values, and decision making in organizations. In: NYSTROM, Paul C.; STARBUCK, William H. (Ed.). **Handbook of Organizational Design**. New York, Oxford University Press, 1981. p. 203-224. V. 2: Remodeling organizations and their environments.
- BLAU, Peter M. Estudo comparativo das organizações. In: CAMPOS, Edmundo (org.) **Sociologia da burocracia**. Rio de Janeiro : Zahar, 1966. p. 111-135.
- BRUNSON, Nils. **The organization of hypocrisy: talk, decisions and organizations**. New York : John Wiley & Sons, 1991.
- BRASIL. Presidência da República. Exposição de Motivos n. 395, de 7 de dezembro de 1993.
- _____. Medida Provisória n. 434, de 27 de fevereiro de 1994a. Dispõe sobre o programa de estabilização econômica, o sistema monetário nacional, institui a

unidade real de valor - URV e da outras providencias. **Diário Oficial da República Federativa do Brasil**, Brasília, p. 2770-2774, 28 fev. 1994.

_____. Medida Provisória n. 542, de 30 de junho de 1994b. Estabelece as regras e condições de emissão do Real e os critérios para conversão das obrigações para o Real, e dá outras providências. **Diário Oficial da República Federativa do Brasil**, Brasília, p. 9761-9766, 30 jun. 1994.

BOUDON, Raymond; BOURRICAUD, François. **Dicionário crítico de sociologia**. São Paulo : Editora Ática, 1993.

CARVALHO, Luciano M. S. de. **A influência do *floating* na lucratividade do sistema bancário brasileiro: 1989/95**. Salvador, 1995. Dissertação (Mestrado em Administração) - Faculdade de Administração, Universidade Federal da Bahia.

CHAFFEE, Ellen. E. Three models of strategy. **Academy of Management Review**, vol. 10, n. 1, p. 89-98, 1985.

CYSNE, Rubens P.; COSTA, Sérgio G. S. da. Reflexos do Plano Real sobre o sistema bancário brasileiro. **Revista Brasileira de Economia**, jul/set/97.

DAFT, Richard L.; WEICK, Karl E. Toward a model of organizations as interpretation system. **Academy of Management Review**, vol. 9, n. 2, p.284-295, 1984.

DiMAGGIO, Paul J. ; POWELL, Walter W. The iron cage revisited: institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. **American Sociological Review**, vol. 48, n. 2, p. 147-160, 1983.

ENZ, Cathy A. The role of value congruity in intraorganizational power. **Administrative Science Quarterly**, vol. 33, n. 2, p. 284-304, 1988.

FERNANDES, Bruno H. R. **Internacionalização e esquemas interpretativos: o caso do Banco Bamerindus**. Curitiba, 1996. Dissertação (Mestrado em Administração) - Setor de Ciências Sociais Aplicadas, Universidade Federal do Paraná.

FUNDAÇÃO GETÚLIO VARGAS. **Dicionário de ciências sociais**. Rio de Janeiro : Editora da Fundação Getúlio Vargas, 1986.

GIDDENS, Anthony. **A constituição da sociedade**. São Paulo : Martins Fontes, 1989.

GINSBERG, Ari; BUCHHOLTZ, Ann. Converting to for-profit status: corporate responsiveness to radical change. **Academy of Management Journal**, vol. 33, n. 3, p. 445-477, 1990.

GIOIA, Dennis; CHITTIPEDDI, Kumar. Sensemaking and sense giving in strategic change initiative. **Strategic Management Journal**, vol. 12, p.433-448, 1991.

GREWODD, Royston; HININGS, C.R.; Organizational design types, tracks and the dynamics of strategic change. **Organization Studies**, vol. 9, n. 3, p.293-316, 1988.

HAIR JR, Joseph F *et al.* **Multivariate data analysis**. 5^a. ed. New Jersey, Prentice-Hall, 1998.

HART, Stuart L. Intentionality and autonomy in strategy-making process: modes, archetypes and firm performance. **Advances in Strategic Management**, vol. 7, p. 97-127, 1991.

HATCH, Mary Jo. The dynamics of organizational culture. **Academy of Management Review**, vol. 18, n. 4, p. 657-693, 1993.

_____. **Organization theory: modern, symbolic and postmodern perspectives**. New York : Oxford University Press, 1997.

HININGS, C. R.; GREENWOOD, Royston. **The dynamics of strategic change**. New York : Basil Blackwell, 1989.

_____. *et al.* Values and organizational structure. **Human Relations**, vol. 49, n. 7, p. 885-916, 1996.

HOFSTEDE, Geert *et al.* Measuring organizational cultures: a qualitative and quantitative study across twenty cases. **Administrative Science Quarterly**, vol. 35, n. 2, p. 286-316, 1990.

HOFSTEDE, Geert. **Cultures and organizations: software of the mind**. New York : McGraw-Hill, 1997.

HUFF, Anne S. Mapping strategic thought. In: HUFF, Anne S. (ed). **Mapping strategic thought**. Chichester : Wiley and Sons, 1990.

IBGE; ANDIMA. **Sistema financeiro: uma análise a partir das Contas Nacionais: 1990-1995**. Rio de Janeiro : IBGE, 1997.

KERLINGER, Fred N. **Metodologia da pesquisa em ciências sociais: um tratamento conceitual**. São Paulo : EPU, 1980.

LALANDE, André. **Vocabulário técnico e crítico da filosofia**. São Paulo : Martins Fontes, 1996.

LAUGHLIN, Richard. Environmental disturbances and organizational transitions and transformations: some alternative models. **Organization Studies**, vol. 12, n. 2, p. 209-232, 1991.

LEVY, Amir. Second-order planned change: definition and conceptualization. **Organizational Dynamics**, vol. 15, n. 1, p. 5-23, 1986.

MACHADO-DA-SILVA, Clóvis L.; FERNANDES, Bruno H. R. Mudança ambiental e reorientação estratégica: um estudo de caso em instituição bancária. **Revista de Administração de Empresas**, vol. 38, n. 4, p. 46-56, 1998.

_____; FONSECA, Valéria S. da. Homogeneização e diversidade organizacional: uma visão integrativa. In: XVII ENCONTRO ANUAL DA ANPAD (1993 : Salvador). **Anais ...** Salvador : ANPAD, 1993, p.147-159.

_____; FONSECA, Valéria S. da. Configuração estrutural da indústria calçadista de Novo Hamburgo. In: FENSTERSEIFER, Jaime E. (organizador). **O complexo calçadista em perspectiva: tecnologia e competitividade**. Porto Alegre : Ortiz, 1995, p. 217-242.

_____; FONSECA, Valéria S. da. Competitividade organizacional: uma tentativa de reconstrução analítica. In: VIEIRA, Marcelo M. F.; OLIVEIRA, Lúcia M. B. **Administração contemporânea**. São Paulo : Atlas, 1999. p. 27-39.

_____; FONSECA, Valéria S. da; FERNANDES, Bruno H. R. Mudança e estratégia nas organizações: perspectivas cognitiva e institucional. In: VIEIRA, Marcelo M. F.; OLIVEIRA, Lúcia M. B. **Administração contemporânea**. São Paulo : Atlas, 1999. p. 102-118.

MATTAR, Fauze N. **Pesquisa de marketing**. São Paulo : Atlas, 1997. vol1 : Metodologia, planejamento.

MELIGNO, Bruce M; RAVLIN, Elizabeth C. Individual values in organizations: concepts, controversies, and research. **Journal of Management**, vol. 24, n. 3, p. 351-389, 1998.

MINTZBERG, Henry. Five Ps for strategy. In: MINTZBERG, Henry; QUINN, James B. **The strategy process: concepts, contexts, cases**. New Jersey : Prentice-Hall, 1991, p. 12-19.

_____; WALTERS, J. Of strategies, deliberate and emergent. **Strategic Management Journal**, vol. 6, p. 257-272, 1985.

MORGAN, Gareth. **Imagens da organização**. São Paulo : Atlas, 1996.

MYRDAL, Gunnar. **O valor em teoria social**. São Paulo : Pioneira, 1965.

NADLER, David A; TUSHMAN, Michael L. Beyond the charismatic leader: leadership and organizational change. **California Management Review**, vol. 32, p. 77-97, winter, 1990.

- OLIVEIRA, Lúcia M. B. de; MORAES, Walter, F. A. de. Coleta de dados realizada por questionário enviado pelo correio: método eficaz? In: **Revista de Administração de Empresas**, vol. 34, n. 4, p. 85-92, 1994.
- PANT, P. Narayan; LACHMAN, R. Value incongruity and strategic choice. **Journal of Management Studies**, vol. 35, n. 2, p. 195-212, 1998.
- PETTIGREW, Andrew; FERLIE, Ewan; McKEE, Lorna. **Shaping strategic change**. London : Sage, 1992.
- PUGA, Fernando P. **Sistema financeiro brasileiro: reestruturação recente, comparações internacionais e vulnerabilidade à crise cambial**. <http://www.bndes.gov.br/publica/td.htm>, mar. 1999.
- QUINN, James B. Strategies for Change. In: MINTZBERG, Henry; QUINN, James B. **The strategy process: concepts, contexts, cases**. New Jersey : Prentice-Hall, 1991, p. 4-12.
- RAJAGOPALAN, Nandini e SPREITZER, Gretchen M. Toward a theory of strategic change: a multi-lens perspective and integrative framework. **Academy of Management Review**, vol. 22, n. 1, p. 48-79, 1996.
- RANSON, Stewart; HININGS, Bob; GREENWOOD, Royston. The structuring of organizational structures. **Administrative Science Quarterly**, vol. 25, n. 1, p. 1-17, 1981.
- RICHARDSON, Roberto, J *et al.* **Pesquisa social: métodos e técnicas**. São Paulo : Atlas, 1985.
- SACKMANN, Sonja. Culture and subcultures: an analysis of organizational knowledge. **Administrative Science Quarterly**, vol. 37, n. 1, p. 140-161, 1992.
- SANTANA, Antonio Carlos de. **Evidenciação**. São Paulo, Caderno de Estudos Fipecafi, 1992.
- SANT'ANA, José Antônio. **Economia monetária: a moeda em uma economia globalizada**. Brasília : Editora da Universidade de Brasília, 1997.
- SCHEIN, Edgar H. What is culture? In: Frost, Peter J. *et al.* **Reframing organizational culture**. California : Sage, 1991. p. 243-253.
- _____. **Organizational culture and leadership**. 2. ed. San Francisco : Jossey-Bass, 1992.
- SCHUTZ, Alfred. **Fenomenologia e relações sociais**. Rio de Janeiro : Zahar, 1979.

SCOTT, W. Richard. The adolescence of institutional theory. **Administrative Science Quarterly**, vol. 32, n. 4, p. 493-511, 1987.

_____. **Organizations: rational, natural and open systems**. 3^a ed. New Jersey : Prentice-Hall, 1992.

SELLTIZ, Claire *et al.* **Métodos de pesquisa nas relações sociais**. 4^a ed. São Paulo : EPU, 1987. 3 vol.

SIMONSEN, Mário H.; CYSNE, Rubens P. **Macroeconomia**. Rio de Janeiro : Ao Livro Técnico, 1989.

SMIRCICH, Linda. Concepts of culture and organizational analysis. **Administrative Science Quarterly**, vol. 28, n. 3, p. 339-358, 1983.

SPROULL, Lee. Beliefs in organizations. In: NYSTROM, Paul C.; STARBUCK, William H. (Ed.). **Handbook of Organizational Design**. New York : Oxford University Press, 1981. p. 203-224. V. 2: Remodeling organizations and their environments.

SPSS. **SPSS for Windows: base system user's guide & professional statistics**. Release 6.0. Ontario, SPSS, 1993.

STABELL, Charles B.; FJEDSTAD, Oystein D. Configuring value for competitive advantage: on chains, shops, and networks. **Strategic Management Journal**, vol. 19, p. 413-437, 1998.

STONER, James A. F.; FREEMAN, R. Edward. **Administração**. 5^a ed. Rio de Janeiro : Prentice-Hall do Brasil, 1995.

THOMAS, James B.; CLARK, Shawn M.; GIOIA, Dennis A. Strategic sensemaking and organizational performance: linkages among scanning, interpretation, action and outcomes. **Academy of Management Journal**, vol. 36, n. 2, p. 239-270, 1993.

THOMPSON, James D. **Dinâmica organizacional**. São Paulo : McGraw-Hill do Brasil, 1976.

TRICE, Harrison M.; BEYER, Janice M. **The cultures of work organizations**. New Jersey : Prentice-Hall, 1993.

WEISS, James M. G.; SAVOIA, José Roberto F. Estrutura patrimonial de Bancos brasileiros. In: XXI ENCONTRO ANUAL DA ANPAD (1997 : Angra dos Reis). **Anais ... Angra dos Reis : ANPAD**, 1997.

WHIPP, Richard; ROSENFELD, Robert; PETTIGREW, Andrew. Culture and competitiveness: evidence from two mature UK industries. **Journal of Management Studies**, vol. 26, n. 6, p. 561-585, 1989.

WILSON, David C. **A strategy of change.** London : Routledge, 1992.

WORLD BANK. **Banking institutions in developing markets.** Washington, World Bank, 1992. vol1 : Building strong management and responding to change.

ANEXOS

**ANEXO 1 - ANÁLISE DE CONTEÚDO DE RELATÓRIOS DE ADMINISTRAÇÃO –
RESULTADOS**

ANEXO 2 – QUESTIONÁRIO

**ANEXO 3 – PERÍODO ANTERIOR AO PLANO REAL – ESCORES MÉDIOS E
ESTATÍSTICA F**

**ANEXO 4 – PERÍODO POSTERIOR AO PLANO REAL – ESCORES MÉDIOS E
ESTATÍSTICA F**

ANEXO 1 - ANÁLISE DE CONTEÚDO DE RELATÓRIOS DE ADMINISTRAÇÃO – RESULTADOS

Dimensão	Referências	Antes do Plano Real			Depois do Plano Real					Antes PR		Depois PR	
		Dez/92	Dez/93	Jun/95	Dez/94	Dez/95	Dez/96	Dez/97	Dez/98	Freq.	%	Freq.	%
Ambiente	Ajuste/adaptação ambiental	5	5	2	6	12	11	5	1	12	0,6	35	0,9
	Ambiente econômico	15	13	5	17	11	8	20	5	33	1,5	61	1,6
	Ambiente político/social	29	13	1	6	4	5	4	1	43	2,0	20	0,5
	Atividade econômica	27	21	6	21	21	20	22	1	54	2,5	85	2,3
	Captação de recursos externos (País)	7	13	3	5	6	13	9	0	23	1,1	33	0,9
	Confiança/otimismo/patriotismo	7	1	1	2	1	5	19	9	9	0,4	36	1,0
	Crescimento/desenvolvimento econômico	11	5	3	4	4	9	15	3	19	0,9	35	0,9
	Crise internacional	5	5	1	5	3	10	7	7	11	0,5	32	0,9
	Demanda de crédito	9	4	3	8	5	3	3	0	16	0,7	19	0,5
	Dívida mobiliária federal	1	0	0	0	2	0	29	3	1	0,0	34	0,9
	Emprego & salários	8	4	0	0	3	2	0	0	12	0,6	5	0,1
	Estabilização/Plano Real	4	2	1	2	1	3	1	1	7	0,3	8	0,2
	Finanças públicas	7	16	17	37	17	12	13	5	40	1,9	84	2,3
	Inflação	18	17	6	7	9	8	13	7	41	1,9	44	1,2
	Modernização do País	0	3	0	2	2	3	3	0	3	0,1	10	0,3
	Política cambial	0	0	0	0	2	1	1	4	0	0,0	8	0,2
	Política monetária/creditícia	5	1	0	15	12	6	5	2	6	0,3	40	1,1
	Privatizações	13	4	0	20	32	20	9	1	17	0,8	82	2,2
	Reformas estruturais no País	21	21	20	21	26	20	15	4	62	2,9	86	2,3
	Refs governo	5	6	2	5	11	13	7	4	13	0,6	40	1,1
	Refs redução dos ganhos de floating	2	2	0	2	0	0	0	0	4	0,2	2	0,1
	Refs sistema financeiro/setor bancário	7	8	5	11	21	10	12	1	20	0,9	55	1,5
	Reservas internacionais	11	7	2	4	8	6	9	3	20	0,9	30	0,8
	Setor agropecuário	14	2	2	2	1	3	1	1	18	0,8	8	0,2
	Setor comercial/de serviços	5	2	0	1	1	5	0	0	7	0,3	7	0,2
	Setor externo	38	24	5	23	37	35	14	1	67	3,1	110	3,0
	Setor industrial	15	12	3	5	5	6	2	0	30	1,4	18	0,5
	Taxa de juros	20	11	5	2	14	15	29	6	36	1,7	66	1,8
Aplicação de Recursos	Refs ativos do banco	5	6	5	6	4	5	6	0	16	0,7	21	0,6
	Refs operações c/títulos públicos	0	2	0	0	4	5	3	0	2	0,1	12	0,3
Atendimento	Atendimento personalizado ao cliente	3	2	0	2	2	3	4	3	5	0,2	14	0,4

Dimensão	Referências	Antes do Plano Real			Depois do Plano Real					Antes PR		Depois PR	
		Dez/92	Dez/93	Jun/95	Dez/94	Dez/95	Dez/96	Dez/97	Dez/98	Freq.	%	Freq.	%
Atendimento	Ênfase no auto-atendimento	5	8	2	8	7	3	5	0	15	0,7	23	0,6
	Refs automação de agências	-	1	1	2	1	1	0	0	3	0,1	4	0,1
	Refs rede de atendimento	29	40	18	31	32	35	38	12	87	4,1	148	4,0
Captação de Recursos	Refs captação de recursos	26	27	16	26	26	20	22	4	69	3,2	98	2,6
	Refs captação de recursos externos (banco)	16	18	5	11	14	18	16	2	39	1,8	61	1,6
Produtos e Serviços	Refs administração da concessão de crédito	0	0	0	1	2	4	7	0	0	0,0	14	0,4
	Refs aperfeiçoamento de produtos/serviços	9	10	7	15	9	7	7	0	26	1,2	38	1,0
	Refs cartões de crédito	9	12	0	12	8	11	12	3	21	1,0	46	1,2
	Refs crédito rural	6	7	1	5	3	4	4	3	14	0,7	19	0,5
	Refs créditos de liquidação duvidosa	8	6	3	9	9	20	19	1	17	0,8	58	1,6
	Refs direcionamento das operações de crédito	10	8	2	10	10	7	6	4	20	0,9	37	1,0
	Refs diversificação de operações de crédito	0	1	1	1	2	0	0	0	2	0,1	3	0,1
	Refs fdos investimento/adm. recs de terceiros	24	19	10	17	11	19	14	4	53	2,5	65	1,7
	Refs interm./negócios no merc. de capitais	0	11	1	7	7	6	4	3	12	0,6	27	0,7
	Refs novos produtos e serviços	33	28	13	48	25	14	24	11	74	3,5	122	3,3
	Refs oferta de produtos sofisticados	1	4	0	1	3	3	2	0	5	0,2	9	0,2
	Refs operações c/derivativos	0	3	2	1	0	0	0	0	5	0,2	1	0,0
	Refs operações de arrendamento mercantil	2	2	0	2	5	5	8	1	4	0,2	21	0,6
	Refs operações de câmbio/comércio exterior	24	18	6	18	24	16	22	7	48	2,2	87	2,3
	Refs operações de corporate finance	4	5	3	3	2	5	4	0	12	0,6	14	0,4
	Refs operações de crédito	24	25	16	33	22	28	22	6	65	3,0	111	3,0
	Refs operações de crédito imobiliário	6	7	1	6	10	7	4	4	14	0,7	31	0,8
	Refs operações de curto prazo	3	3	1	2	1	1	0	0	7	0,3	4	0,1
	Refs operações de repasses	13	18	6	11	11	9	13	2	37	1,7	46	1,2
	Refs operações de swaps	1	0	0	0	0	0	0	0	1	0,0	0	0,0
	Refs operações de trade finance	1	0	0	1	1	0	1	0	1	0,0	3	0,1
	Refs operações interbancárias	1	1	0	1	1	1	2	0	2	0,1	5	0,1
	Refs private banking	2	1	0	2	1	2	0	0	3	0,1	5	0,1
	Refs produtos de tesouraria	2	5	2	3	1	1	2	0	9	0,4	7	0,2
	Refs receitas de prestação de serviços	1	0	0	0	2	3	2	0	1	0,0	7	0,2
	Refs renegociação de operações de crédito	0	0	0	0	1	1	0	1	0	0,0	3	0,1
	Refs serviços de cobrança	4	1	1	1	1	4	3	3	6	0,3	12	0,3
	Refs servs cobr.arrec. tributos+assemelhados	4	5	1	6	6	4	2	2	10	0,5	20	0,5

Dimensão	Referências	Antes do Plano Real			Depois do Plano Real					Antes PR		Depois PR	
		Dez/92	Dez/93	Jun/95	Dez/94	Dez/95	Dez/96	Dez/97	Dez/98	Freq.	%	Freq.	%
Produtos e Serviços	Refs vantagens dos produtos no mercado	-	3	2	1	0	0	0	0	0	0,3	0	0,0
Recursos Humanos	Refs benefícios sociais a funcionários	16	23	8	19	15	13	12	4	47	2,2	63	1,7
	Refs política de recursos humanos	7	6	1	5	5	4	2	2	14	0,7	18	0,5
	Refs treinamento e desenvolvimento de pessoal	20	25	15	19	15	17	18	6	60	2,8	75	2,0
Tecnologia	Investimentos informática/telecomunicações	39	29	15	29	21	8	4	3	83	3,9	65	1,7
	Refs ajustes ao "bug do milênio"	0	0	0	0	0	0	27	4	0	0,0	31	0,8
	Refs processamento de dados	6	5	0	4	3	4	2	2	11	0,5	15	0,4
	Refs sistemas de informação	1	0	1	3	1	0	1	0	2	0,1	5	0,1
Valores e Crenças	Aquisição de participações acionárias	3	3	2	2	7	7	12	1	8	0,4	29	0,8
	Associação/parceria em negócios	1	0	0	3	1	2	2	0	1	0,0	8	0,2
	Contribuição ao desenvolvimento do País	6	6	1	1	1	1	2	3	13	0,6	8	0,2
	Orientação para atacado	1	2	1	2	2	2	5	0	4	0,2	11	0,3
	Orientação para segmentos de mercado	1	3	1	7	8	7	8	0	5	0,2	30	0,8
	Orientação para varejo	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0,0	1	0,0
	Postura perante o risco	4	3	1	3	12	12	16	7	8	0,4	50	1,3
	Preocupação c/a imagem institucional	10	2	2	6	10	7	5	0	14	0,7	28	0,8
	Preocupação c/administração/gerência	6	1	2	0	1	1	2	0	9	0,4	4	0,1
	Preocupação c/agilidade/segurança	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0,0	0	0,0
	Preocupação c/clientes	36	17	12	23	22	23	16	3	65	3,0	87	2,3
	Preocupação c/concorrência/competição	3	3	1	1	5	3	7	0	7	0,3	16	0,4
	Preocupação c/custos	4	6	0	3	4	2	3	0	10	0,5	12	0,3
	Preocupação c/inadimplência	1	1	0	1	10	8	7	2	2	0,1	28	0,8
	Preocupação c/produtividade/eficiência	8	7	7	8	14	7	9	4	22	1,0	42	1,1
	Preocupação c/qualidade/excelência	11	4	6	10	10	17	10	9	21	1,0	56	1,5
	Preocupação c/solidez/solvência/credibilidade	3	7	0	5	12	29	17	3	10	0,5	66	1,8
	Refs ampliação da base de clientes	0	1	0	0	5	3	5	0	1	0,0	13	0,3
	Refs análise de crédito conservadora/rigorosa	4	4	2	3	3	3	4	1	10	0,5	14	0,4
	Refs apoio às atividades produtivas	2	6	0	6	5	3	5	5	8	0,4	24	0,6
	Refs ativs de sociedades ligadas	6	4	1	5	4	6	2	3	11	0,5	20	0,5
	Refs aumento de capital	15	17	11	14	8	8	13	1	43	2,0	44	1,2
	Refs benefícios/vantagens clientes	5	12	0	10	9	9	8	10	17	0,8	46	1,2
	Refs comunicação interna e externa	9	9	0	4	5	5	3	3	18	0,8	20	0,5

Dimensão	Referências	Antes do Plano Real			Depois do Plano Real					Antes PR		Depois PR	
		Dez/92	Dez/93	Jun/95	Dez/94	Dez/95	Dez/96	Dez/97	Dez/98	Freq.	%	Freq.	%
Valores e Crenças	Refs desempenho/resultados	31	27	14	22	20	25	30	3	72	3,4	100	2,7
	Refs estratégias de crescimento/expansão	8	10	1	10	12	26	24	6	19	0,9	78	2,1
	Refs estratégias de especialização	0	0	0	0	1	0	2	1	0	0,0	4	0,1
	Refs inovação	0	0	0	0	1	4	1	3	0	0,0	9	0,2
	Refs internacionalização do banco	16	16	10	21	21	16	25	11	42	2,0	94	2,5
	Refs mudança de controle	1	4	0	7	3	4	1	0	5	0,2	15	0,4
	Refs racionalização de procedimentos	1	10	4	1	0	2	0	0	15	0,7	3	0,1
	Refs rating/avaliações internacionais	5	8	2	6	10	5	9	2	15	0,7	32	0,9
	Refs seletividade de clientes/operações	0	4	4	3	2	2	3	0	8	0,4	10	0,3
	Reorganização administrativa/operacional	0	0	0	3	4	1	8	2	0	0,0	18	0,5
	Valorização da prestação de serviços	12	12	1	11	5	4	6	2	25	1,2	28	0,8
	Valorização da tecnologia	24	19	5	8	13	15	11	4	48	2,2	51	1,4
	Valorização do pessoal	13	10	6	10	11	14	17	4	29	1,4	56	1,5
	Venda de participação acionária	1	1	0	0	0	0	1	0	2	0,1	1	0,0
Total		929	855	355	833	860	853	911	260	2139	100	3717	100

DADOS DE CARACTERIZAÇÃO

1.1) Nome do Banco: _____

1.2) Cargo: _____

1.3) Área funcional em que atua no Banco:

- ☐ Planejamento/Organização
- ☐ Contabilidade/Tesouraria
- ☐ Marketing/Produtos
- ☐ Concessão de Crédito
- ☐ Administração de Contas de Depósitos
- ☐ Administração de Recursos de Terceiros
- ☐ Mercados Futuros e de Capitais
- ☐ Área Internacional
- ☐ Informática e Telecomunicações
- ☐ Administração Geral/Recursos Humanos
- ☐ Outra (especifique) _____

1.4) Há quanto tempo trabalha no setor bancário?

- ☐ Até 1 ano
- ☐ Entre mais de 1 ano até 5 anos
- ☐ Entre mais de 5 anos até 10 anos
- ☐ Acima de 10 anos

1.5) Há quanto tempo trabalha nesse Banco?

- ☐ Até 1 ano
- ☐ Entre mais de 1 ano até 5 anos
- ☐ Entre mais de 5 anos até 10 anos
- ☐ Acima de 10 anos

1.6) Característica operacional predominante de seu Banco (MARCAR APENAS UMA ALTERNATIVA):

- ☐ Concessão de crédito
- ☐ Operações de tesouraria
- ☐ Financiamento interbancário
- ☐ Câmbio e operações internacionais
- ☐ Outra (especifique) _____

2) QUESTÕES RELATIVAS AO POSICIONAMENTO ESTRATÉGICO DO BANCO

2.1) De que maneira cada afirmação a seguir indica a relevância de cada componente do posicionamento estratégico de seu Banco? De acordo com sua percepção sobre o assunto, especifique o grau de importância dos itens descritos, marcando em cada opção uma resposta para antes e outra para depois da implementação do Plano Real. Para efeito deste questionário considere-se que o Plano Real foi implementado a partir de 01/07/94.

Afirmações sobre posicionamento estratégico	Antes do Plano Real					Depois do Plano Real				
	Altíssima Importância	Alta Importância	Média Importância	Baixa Importância	Nenhuma Importância	Altíssima Importância	Alta Importância	Média Importância	Baixa Importância	Nenhuma Importância
Fatores Ambientais										
Qual o grau de importância das normas de hierarquia superior (Constituição, Leis Complementares e Leis) na definição das estratégias seguidas pelo seu Banco?	()	()	()	()	()	()	()	()	()	()
Qual o grau de importância dos regulamentos do sistema financeiro (Leis, Resoluções e Circulares) para o fluxo e a orientação dos negócios do seu Banco?	()	()	()	()	()	()	()	()	()	()
Os acontecimentos políticos do País contribuem com que grau de relevância na determinação das prioridades de seu Banco?	()	()	()	()	()	()	()	()	()	()
Em que grau de importância as variáveis econômicas a seguir norteiam a definição do posicionamento estratégico do seu Banco?										
▪ Atividade econômica do País	()	()	()	()	()	()	()	()	()	()
▪ Atividade econômica setorial (agropecuária, indústria, comércio, instituições financeiras, etc.)	()	()	()	()	()	()	()	()	()	()
▪ Déficit e dívida pública	()	()	()	()	()	()	()	()	()	()
▪ Inflação e nível de preços	()	()	()	()	()	()	()	()	()	()
▪ Reformas fiscal e tributária do Governo	()	()	()	()	()	()	()	()	()	()
▪ Reforma da administração pública	()	()	()	()	()	()	()	()	()	()
▪ Reforma do sistema previdenciário do País	()	()	()	()	()	()	()	()	()	()
▪ Privatizações	()	()	()	()	()	()	()	()	()	()
▪ Setor externo da economia: exportações e importações	()	()	()	()	()	()	()	()	()	()
▪ Setor externo da economia: serviços e fluxos financeiros e de capitais	()	()	()	()	()	()	()	()	()	()
▪ Economia internacional (acontecimentos econômicos em outros países)	()	()	()	()	()	()	()	()	()	()
▪ Taxas de juros internas	()	()	()	()	()	()	()	()	()	()
Captação de Recursos										
Indicar o grau de importância das origens de recursos financeiros, assinaladas a seguir, para as estratégias seguidas pelo seu Banco:										
▪ Depósitos a vista	()	()	()	()	()	()	()	()	()	()
▪ Depósitos a prazo	()	()	()	()	()	()	()	()	()	()
▪ Depósitos de poupança	()	()	()	()	()	()	()	()	()	()
▪ Financiamento interbancário	()	()	()	()	()	()	()	()	()	()
▪ Operações compromissadas	()	()	()	()	()	()	()	()	()	()
▪ Empréstimos efetuados no País	()	()	()	()	()	()	()	()	()	()
▪ Empréstimos efetuados no exterior	()	()	()	()	()	()	()	()	()	()
▪ Recursos para repasses	()	()	()	()	()	()	()	()	()	()
▪ Cobrança e arrecadação de tributos e assemelhados	()	()	()	()	()	()	()	()	()	()
▪ Operações de câmbio	()	()	()	()	()	()	()	()	()	()

Afirmações sobre posicionamento estratégico	Antes do Plano Real					Depois do Plano Real				
	Altíssima Importância	Alta Importância	Média Importância	Baixa Importância	Nenhuma Importância	Altíssima Importância	Alta Importância	Média Importância	Baixa Importância	Nenhuma Importância
▪ Operações com derivativos	()	()	()	()	()	()	()	()	()	()
▪ Recursos próprios da organização	()	()	()	()	()	()	()	()	()	()
▪ Outros recursos	()	()	()	()	()	()	()	()	()	()
Aplicação de Recursos										
Para alcançar seus objetivos, o Banco empreende ações estratégicas aplicando recursos financeiros disponíveis. Assinalar, para cada tipo de aplicação a seguir, o seu grau de importância nas ações estratégicas do Banco:										
▪ Aplicações interfinanceiras de liquidez	()	()	()	()	()	()	()	()	()	()
▪ Títulos da dívida pública federal	()	()	()	()	()	()	()	()	()	()
▪ Títulos da dívida pública estadual/municipal	()	()	()	()	()	()	()	()	()	()
▪ Títulos e valores mobiliários	()	()	()	()	()	()	()	()	()	()
▪ Operações de crédito	()	()	()	()	()	()	()	()	()	()
▪ Arrendamento mercantil	()	()	()	()	()	()	()	()	()	()
▪ Operações de câmbio e financiamento ao comércio exterior	()	()	()	()	()	()	()	()	()	()
▪ Operações com derivativos	()	()	()	()	()	()	()	()	()	()
▪ Outras aplicações	()	()	()	()	()	()	()	()	()	()
Recursos Não-Financeiros										
De acordo com a estratégia do seu Banco, marcar o grau de importância dos seguintes meios de atendimento aos clientes:										
▪ Rede de agências	()	()	()	()	()	()	()	()	()	()
▪ Escritórios e representações locais	()	()	()	()	()	()	()	()	()	()
▪ Auto atendimento automatizado	()	()	()	()	()	()	()	()	()	()
▪ Internet/meio eletrônico	()	()	()	()	()	()	()	()	()	()
▪ Atendimento telefônico	()	()	()	()	()	()	()	()	()	()
Em que grau de importância os seguintes tipos de atendimento aos clientes orientam as ações do seu Banco?										
▪ Padronizado	()	()	()	()	()	()	()	()	()	()
▪ Personalizado	()	()	()	()	()	()	()	()	()	()
Qual o grau de importância dos instrumentos administrativos abaixo na política de recursos humanos conduzida pelo seu Banco?										
▪ Dimensão do quadro de pessoal	()	()	()	()	()	()	()	()	()	()
▪ Estabilidade no emprego	()	()	()	()	()	()	()	()	()	()
▪ Evolução da carreira no Banco	()	()	()	()	()	()	()	()	()	()
▪ Participação nos resultados do Banco	()	()	()	()	()	()	()	()	()	()
▪ Qualificação dos funcionários	()	()	()	()	()	()	()	()	()	()
▪ Ações de treinamento e desenvolvimento	()	()	()	()	()	()	()	()	()	()
▪ Benefícios sociais e assistenciais a funcionários	()	()	()	()	()	()	()	()	()	()
Produtos e Serviços										
Em que grau de importância o lançamento de novos produtos e serviços é utilizado pelo seu Banco para ampliar a base de clientes?	()	()	()	()	()	()	()	()	()	()
Em que grau de importância o lançamento de novos produtos e serviços é utilizado pelo seu Banco para melhorar o relacionamento com clientes?	()	()	()	()	()	()	()	()	()	()

Afirmações sobre posicionamento estratégico	Antes do Plano Real					Depois do Plano Real				
	Altíssima Importância	Alta Importância	Média Importância	Baixa Importância	Nenhuma Importância	Altíssima Importância	Alta Importância	Média Importância	Baixa Importância	Nenhuma Importância
Qual o grau de importância do atendimento a segmentos específicos de mercado no <i>portfólio</i> de produtos e serviços oferecidos pelo seu Banco?	()	()	()	()	()	()	()	()	()	()
Qual o grau de importância da diferenciação de produtos e serviços em relação aos concorrentes na ações estratégicas do seu Banco?	()	()	()	()	()	()	()	()	()	()
Assinalar o grau de importância para o posicionamento estratégico do seu Banco dos produtos e serviços a seguir:										
▪ Concessão de crédito	()	()	()	()	()	()	()	()	()	()
▪ Cartões de crédito	()	()	()	()	()	()	()	()	()	()
▪ Operações de arrendamento mercantil	()	()	()	()	()	()	()	()	()	()
▪ Câmbio	()	()	()	()	()	()	()	()	()	()
▪ Aval, fiança e garantias	()	()	()	()	()	()	()	()	()	()
▪ Administração de fundos de investimento	()	()	()	()	()	()	()	()	()	()
▪ Intermediação de negócios no mercado de capitais	()	()	()	()	()	()	()	()	()	()
▪ Assessoramento em operações financeiras estruturadas	()	()	()	()	()	()	()	()	()	()
▪ Serviços de cobrança	()	()	()	()	()	()	()	()	()	()
▪ Serviços diversos	()	()	()	()	()	()	()	()	()	()
Mercados										
Qual o grau de importância de cada um dos seguintes setores na oferta de produtos e serviços do seu Banco?										
▪ Setor público: administração direta, autarquias e fundações	()	()	()	()	()	()	()	()	()	()
▪ Setor público: empresas estatais	()	()	()	()	()	()	()	()	()	()
▪ Rural e agroindustrial	()	()	()	()	()	()	()	()	()	()
▪ Industrial	()	()	()	()	()	()	()	()	()	()
▪ Comercial	()	()	()	()	()	()	()	()	()	()
▪ Intermediários financeiros	()	()	()	()	()	()	()	()	()	()
▪ de Serviços (exceto comercial e intermediários financeiros)	()	()	()	()	()	()	()	()	()	()
▪ Pessoas Físicas	()	()	()	()	()	()	()	()	()	()
▪ Habitacional	()	()	()	()	()	()	()	()	()	()
▪ Automotivo	()	()	()	()	()	()	()	()	()	()
▪ Outro setor econômico	()	()	()	()	()	()	()	()	()	()
Na estratégia do seu Banco, qual o grau de importância das seguintes faixas de renda dos clientes pessoa física na destinação dos seus produtos e serviços?										
▪ Baixa Renda (até R\$ 500/mês)	()	()	()	()	()	()	()	()	()	()
▪ Média Renda (entre R\$ 501 e R\$ 2000/mês)	()	()	()	()	()	()	()	()	()	()
▪ Renda Média-Alta (entre R\$ 2001 e R\$ 5000/mês)	()	()	()	()	()	()	()	()	()	()
▪ Alta Renda (acima de R\$ 5000/mês)	()	()	()	()	()	()	()	()	()	()
Na estratégia do seu Banco, qual o grau de importância do porte dos clientes pessoas jurídicas, por faturamento anual, na destinação dos seus produtos e serviços?										
▪ Microempresa (até R\$120 Mil)	()	()	()	()	()	()	()	()	()	()
▪ Pequena Empresa (entre R\$121 Mil e R\$1,2 Milhão)	()	()	()	()	()	()	()	()	()	()
▪ Média Empresa (entre R\$1,21 Milhão e R\$10 Milhões)	()	()	()	()	()	()	()	()	()	()
▪ Grande Empresa (entre R\$10 Milhões e R\$50 Milhões)	()	()	()	()	()	()	()	()	()	()
▪ Megaempresa (acima de R\$50 Milhões)	()	()	()	()	()	()	()	()	()	()

3) QUESTÕES RELATIVAS A FATORES ORGANIZACIONAIS

3.1) Qual a relevância dos fatores a seguir na orientação das decisões sobre posicionamento estratégico de seu Banco? Indique o grau de importância dos fatores apresentados, de acordo com sua percepção sobre o assunto, marcando em cada opção uma resposta para antes e outra para depois da implementação do Plano Real. Para efeito deste questionário considera-se que o Plano Real foi implementado a partir de 01/07/94.

Afirmações sobre fatores relevantes para a organização	Antes do Plano Real					Depois do Plano Real				
	Altíssima Importância	Alta Importância	Média Importância	Baixa Importância	Nenhuma Importância	Altíssima Importância	Alta Importância	Média Importância	Baixa Importância	Nenhuma Importância
Qual o grau de importância dos fatores a seguir na orientação estratégica do seu Banco?										
▪ Patriotismo, confiança no País	()	()	()	()	()	()	()	()	()	()
▪ Concorrência/competição	()	()	()	()	()	()	()	()	()	()
▪ Orientação para segmentos específicos de mercado	()	()	()	()	()	()	()	()	()	()
▪ Orientação para crescimento/expansão	()	()	()	()	()	()	()	()	()	()
▪ Compromisso com a especialização	()	()	()	()	()	()	()	()	()	()
▪ Busca de diversificação de negócios	()	()	()	()	()	()	()	()	()	()
▪ Internacionalização de atividades	()	()	()	()	()	()	()	()	()	()
▪ Aquisição, alienação e alterações societárias	()	()	()	()	()	()	()	()	()	()
▪ Associações e parcerias em negócios	()	()	()	()	()	()	()	()	()	()
▪ Operações de curto prazo	()	()	()	()	()	()	()	()	()	()
▪ Alcance de objetivos	()	()	()	()	()	()	()	()	()	()
▪ Preocupação com utilização adequada dos meios	()	()	()	()	()	()	()	()	()	()
▪ Reorientação/reorganização administrativa	()	()	()	()	()	()	()	()	()	()
▪ Reorientação/reorganização operacional	()	()	()	()	()	()	()	()	()	()
▪ Preocupação com custos	()	()	()	()	()	()	()	()	()	()
▪ Preocupação com produtividade	()	()	()	()	()	()	()	()	()	()
▪ Valorização da qualidade	()	()	()	()	()	()	()	()	()	()
▪ Preocupação com clientes	()	()	()	()	()	()	()	()	()	()
▪ Preocupação com a imagem institucional	()	()	()	()	()	()	()	()	()	()
▪ Postura perante o risco	()	()	()	()	()	()	()	()	()	()
▪ Solidez, solvência e credibilidade	()	()	()	()	()	()	()	()	()	()
▪ Valorização da tecnologia	()	()	()	()	()	()	()	()	()	()
▪ Inovação	()	()	()	()	()	()	()	()	()	()
▪ Comunicação interna e externa	()	()	()	()	()	()	()	()	()	()
▪ Valorização do pessoal	()	()	()	()	()	()	()	()	()	()

ANEXO 3 – PERÍODO ANTERIOR AO PLANO REAL – ESCORES MÉDIOS E ESTATÍSTICA F

Posicionamento Estratégico - Antes PR						
2 Grupos						
Variável	Média		F		H0	
	Gr1	Gr2	Ratio	Prob.	5%	
CAPTAÇÃO	Depósitos a vista	1,6 3,5	31,84	0,00	S	
	Depósitos a prazo	3,3 4,1	11,69	0,00	S	
	Depósitos poupança	1,0 3,4	42,90	0,00	S	
	Financiamento. Interbancário	3,3 3,3	0,00	0,99	N	
	Operações. compromissadas	3,5 3,1	1,53	0,23	N	
	Empréstimos no país	2,9 3,1	0,40	0,53	N	
	Empréstimos no exterior	3,8 3,4	1,30	0,26	N	
	Repasses	3,0 3,4	1,82	0,19	N	
	Arrecadação tributos	1,5 3,3	36,83	0,00	S	
	Câmbio	3,9 3,5	1,43	0,24	N	
	Derivativos	3,2 3,0	0,29	0,60	N	
	Recursos próprios	3,8 4,1	1,61	0,21	N	
	Outros recursos	2,5 3,2	7,08	0,01	S	
APLICAÇÃO	Aplicações interfinanceiras	3,7 3,7	0,13	0,73	N	
	Títulos federais	3,8 4,0	0,94	0,34	N	
	Títulos estaduais/municipais	2,1 2,4	0,86	0,36	N	
	Títulos e valores mobiliários	3,4 3,4	0,03	0,87	N	
	Operações de crédito	3,7 4,2	3,42	0,07	N	
	Arrendamento mercantil	1,7 3,5	27,57	0,00	S	
	Cambio e com. exterior	4,1 3,6	2,00	0,17	N	
	Derivativos	3,3 3,1	0,78	0,39	N	
	Outras aplicações	2,5 2,9	4,24	0,05	S	
ATENDIMENTO	Agências	1,8 4,4	88,62	0,00	S	
	Escritórios	2,2 2,2	0,02	0,88	N	
	Auto atendimento	1,5 3,6	48,14	0,00	S	
	Internet/meio eletrônico	1,8 3,0	14,50	0,00	S	
	Telefônico	3,0 3,7	3,34	0,08	N	
	Padronizado	2,5 4,0	22,33	0,00	S	
	Personalizado	4,0 4,1	0,06	0,81	N	
RH	Quadro de pessoal	3,6 3,9	1,28	0,27	N	
	Estabilidade	3,0 3,8	7,83	0,01	S	
	Carreira	3,7 3,9	1,79	0,19	N	
	Participação resultados	3,5 3,1	0,77	0,39	N	
	Qualificação funcionários	4,5 4,3	1,46	0,24	N	
	Treinamento	3,7 4,0	1,59	0,22	N	

Posicionamento Estratégico - Antes PR						
2 Grupos						
Variável	Média		F		H0	
	Gr1	Gr2	Ratio	Prob.	5%	
PRODUTOS	Benefícios	3,3 4,1	8,15	0,01	S	
	Produtos p/ampliação	3,8 4,1	1,92	0,18	N	
	Produtos p/melhoria	4,0 4,1	0,84	0,37	N	
	Produtos p/segmentos	3,3 3,8	4,48	0,04	S	
	Produtos p/diferenciação	3,8 4,1	2,02	0,17	N	
	Concessão de crédito	3,6 4,3	3,39	0,08	N	
	Cartões de crédito	1,2 3,4	59,28	0,00	S	
	Arrendamento mercantil	1,9 3,3	18,78	0,00	S	
	Câmbio	3,9 3,5	1,27	0,27	N	
	Aval e fiança	3,0 2,9	0,16	0,70	N	
	Administração de fundos	3,4 3,7	0,95	0,34	N	
	Mercado de capitais	3,0 2,9	0,02	0,88	N	
	Operações estruturadas	3,4 2,8	2,99	0,09	N	
	Cobrança	1,5 4,1	118,08	0,00	S	
	Serviços diversos	2,1 3,6	32,64	0,00	S	
MERCADOS	Setor público	2,1 3,0	7,02	0,01	S	
	Empresas estatais	2,2 3,0	6,72	0,01	S	
	Rural	2,3 2,8	1,48	0,23	N	
	Industrial	4,0 4,0	0,02	0,88	N	
	Comercial	3,6 4,3	7,76	0,01	S	
	Intermediários financeiros	3,4 3,5	0,04	0,84	N	
	de Serviços	2,8 3,6	14,24	0,00	S	
	Pessoa Física	2,1 4,1	48,73	0,00	S	
	Habitacional	1,1 2,6	40,45	0,00	S	
	Automotivo	2,8 3,7	7,05	0,01	S	
	Outro setor	2,6 3,0	1,79	0,19	N	
CLIENTES	Baixa renda	1,1 2,4	23,76	0,00	S	
	Média renda	1,1 3,5	73,22	0,00	S	
	Renda média-alta	1,6 3,9	78,04	0,00	S	
	Alta renda	2,9 4,0	9,68	0,00	S	
	Microempresa	1,1 2,9	38,50	0,00	S	
	Pequena empresa	1,3 3,5	88,65	0,00	S	
	Média empresa	1,8 3,9	71,22	0,00	S	
	Grande empresa	3,2 4,2	9,47	0,00	S	
	Megaempresa	4,6 4,0	3,50	0,07	N	

Valores/Crenças - Antes do Plano Real					
2 Grupos					
Variável	Média		F		H0
	Gr1	Gr2	Ratio	Prob.	5%
Patriotismo	3,9	4,1	0,18	0,67	N
Concorrência	4,1	4,2	0,33	0,57	N
Segmentos	3,5	3,7	0,88	0,36	N
Crescimento	3,6	4,0	2,30	0,14	N
Especialização	3,8	3,7	0,36	0,55	N
Diversificação	3,5	3,4	0,12	0,74	N
Internacionalização	4,0	3,1	7,37	0,01	S
Fusões/aquisições	2,4	2,8	1,88	0,18	N
Parcerias	2,7	3,1	2,13	0,15	N
Curto prazo	3,6	4,0	3,01	0,09	N
Alcance de objetivos	4,5	4,4	0,34	0,57	N
Utilização de meios	4,0	4,3	1,06	0,31	N
Reorganização administrativa	3,3	3,9	13,72	0,00	S
Reorganização operacional	3,2	3,9	15,79	0,00	S
Custos	3,7	3,9	0,76	0,39	N
Produtividade	3,9	3,9	0,00	0,95	N
Qualidade	4,2	4,1	0,17	0,68	N
Clientes	4,6	4,4	0,53	0,47	N
Imagem institucional	4,6	4,5	0,28	0,60	N
Risco	4,5	4,2	1,49	0,23	N
Solidez	4,8	4,7	1,37	0,25	N
Tecnologia	3,9	4,0	0,16	0,69	N
Inovação	4,0	4,1	0,18	0,68	N
Comunicação	3,4	4,0	7,41	0,01	S
Pessoal	4,2	4,1	0,06	0,80	N

ANEXO 4 – PERÍODO POSTERIOR AO PLANO REAL – ESCORES MÉDIOS E ESTATÍSTICA F

Posicionamento Estratégico - Depois PR							
3 Grupos							
	Variável	Média			F		H0
		Gr1	Gr2	Gr3	Ratio	Prob.	
CAPTAÇÃO	Depósitos a vista	1,5	3,2	3,2	10,98	0,00	S
	Depósitos a prazo	3,4	3,9	4,1	2,33	0,11	N
	Depósitos poupança	1,1	2,9	3,6	16,72	0,00	S
	Financiamento interbancário	3,2	3,2	3,3	0,04	0,96	N
	Operações compromissadas	3,5	2,4	3,4	5,12	0,01	S
	Empréstimos no país	3,1	2,4	3,6	4,41	0,02	S
	Empréstimos no exterior	4,2	3,2	4,2	5,92	0,01	S
	Repasses	3,1	2,8	3,8	2,97	0,07	N
	Arrecadação tributos	1,4	2,7	3,4	16,92	0,00	S
	Câmbio	4,2	2,8	4,4	14,82	0,00	S
	Derivativos	3,9	2,5	4,2	14,12	0,00	S
	Recursos próprios	4,0	4,1	4,2	0,91	0,41	N
	Outros recursos	2,8	3,0	3,4	1,19	0,32	N
APLICAÇÃO	Aplicações. interfinanceiras	3,7	3,3	3,8	1,86	0,17	N
	Títulos federais	4,2	4,0	4,0	0,20	0,82	N
	Títulos estaduais/municipais	2,0	2,0	2,4	0,61	0,55	N
	Títulos e valores mobiliários	3,4	3,3	3,7	2,75	0,08	N
	Operações de crédito	3,8	4,6	4,4	2,83	0,07	N
	Arrendamento mercantil	1,9	3,4	4,0	19,82	0,00	S
	Cambio e com. exterior	4,1	3,1	4,4	5,77	0,01	S
	Derivativos	3,9	2,7	4,0	7,17	0,00	S
	Outras aplicações	2,6	2,7	3,0	1,87	0,17	N
ATENDIMENTO	Agências	1,6	4,8	4,4	64,84	0,00	S
	Escritórios	2,4	2,1	2,1	0,49	0,62	N
	Auto atendimento	1,5	3,8	4,5	58,75	0,00	S
	Internet/meio eletrônico	2,7	3,3	4,6	17,35	0,00	S
	Telefônico	3,5	4,4	4,6	8,25	0,00	S
	Padronizado	2,4	4,5	3,9	15,29	0,00	S
	Personalizado	4,4	4,0	4,4	0,70	0,51	N
RH	Quadro de pessoal	3,9	4,2	4,7	5,21	0,01	S
	Estabilidade	3,0	3,8	3,7	3,40	0,05	S
	Carreira	3,7	3,9	4,4	5,45	0,01	S
	Participação resultados	4,3	4,2	4,1	0,29	0,75	N
	Qualificação funcionários	4,7	4,6	4,7	0,07	0,93	N
	Treinamento	4,1	4,2	4,5	2,36	0,11	N
	Benefícios	3,5	4,0	4,3	3,81	0,03	S

Posicionamento Estratégico - Depois PR							
3 Grupos							
Variável	Média			F		H0	5%
	Gr1	Gr2	Gr3	Ratio	Prob.		
PRODUTOS	Produtos p/ampliação	4,0	4,4	4,5	2,29	0,12	N
	Produtos p/melhoria	4,1	4,5	4,6	2,94	0,07	N
	Produtos p/segmentos	3,8	4,0	4,5	3,62	0,04	S
	Produtos p/diferenciação	4,1	4,5	4,6	3,43	0,05	S
	Concessão de crédito	3,9	4,6	4,5	1,91	0,16	N
	Cartões de crédito	1,2	3,3	4,4	47,68	0,00	S
	Arrendamento mercantil	1,7	3,1	4,3	28,36	0,00	S
	Câmbio	4,1	3,0	4,5	6,87	0,00	S
	Aval e fiança	3,1	2,5	3,3	1,81	0,18	N
	Administração de fundos	4,3	3,2	4,7	7,25	0,00	S
	Mercado de capitais	3,8	2,3	4,1	10,82	0,00	S
	Operações estruturadas	4,4	2,5	4,0	13,95	0,00	S
	Cobrança	1,4	4,2	4,2	51,98	0,00	S
	Serviços diversos	2,2	3,4	4,3	18,58	0,00	S
MERCADOS	Setor público	2,4	3,5	2,6	3,52	0,04	S
	Empresas estatais	2,6	3,4	2,8	1,70	0,20	N
	Rural	2,5	2,0	3,1	2,75	0,08	N
	Industrial	4,1	3,8	4,7	3,91	0,03	S
	Comercial	3,5	4,4	4,6	8,29	0,00	S
	Intermediários financeiros	3,5	3,2	3,9	2,87	0,07	N
	de Serviços	3,0	4,0	4,3	10,75	0,00	S
	Pessoa Física	2,7	4,3	4,6	13,83	0,00	S
	Habitacional	1,1	1,8	3,1	26,93	0,00	S
	Automotivo	3,1	3,6	4,4	6,18	0,01	S
	Outro setor	2,6	2,9	3,5	5,00	0,01	S
CLIENTES	Baixa renda	1,1	2,3	2,8	9,10	0,00	S
	Média renda	1,2	4,0	3,7	26,54	0,00	S
	Renda média-alta	2,0	4,3	4,4	29,58	0,00	S
	Alta renda	3,1	4,3	4,8	9,45	0,00	S
	Microempresa	1,2	3,1	3,0	15,46	0,00	S
	Pequena empresa	1,3	4,0	3,4	32,75	0,00	S
	Média empresa	1,8	4,5	4,3	48,95	0,00	S
	Grande empresa	3,0	4,1	4,6	10,17	0,00	S
	Megaempresa	4,7	3,5	4,6	10,09	0,00	S

Valores/Crenças - Depois do Plano Real 3 Grupos						
Variável	Média			F		H0 5%
	Gr1	Gr2	Gr3	Ratio	Prob.	
Patriotismo	4,1	4,2	4,4	0,42	0,66	N
Concorrência	4,4	4,6	4,9	4,71	0,02	S
Segmentos	4,1	4,3	4,5	1,03	0,37	N
Crescimento	3,8	4,3	4,6	7,74	0,00	S
Especialização	4,1	4,3	4,5	0,90	0,42	N
Diversificação	4,0	3,9	4,3	1,49	0,24	N
Internacionalização	4,5	3,3	4,3	8,91	0,00	S
Fusões/aquisições	2,8	3,3	3,4	1,64	0,21	N
Parcerias	3,1	3,9	3,5	2,45	0,10	N
Curto prazo	3,3	3,8	3,8	3,17	0,06	N
Alcance de objetivos	4,6	4,6	4,8	0,47	0,63	N
Utilização de meios	4,3	4,5	4,5	0,66	0,52	N
Reorganização administrativa	3,8	4,4	4,5	5,66	0,01	S
Reorganização operacional	4,0	4,5	4,5	3,78	0,03	S
Custos	4,5	4,8	4,8	2,22	0,13	N
Produtividade	4,6	4,8	4,8	1,04	0,37	N
Qualidade	4,6	4,8	4,8	1,18	0,32	N
Clientes	4,8	4,9	4,8	0,11	0,89	N
Imagem institucional	4,9	4,7	4,9	1,07	0,36	N
Risco	4,9	4,9	4,8	0,30	0,74	N
Solidez	5,0	4,9	4,9	1,97	0,16	N
Tecnologia	4,6	4,7	4,8	0,97	0,39	N
Inovação	4,5	4,6	4,8	1,01	0,37	N
Comunicação	4,1	4,1	4,6	2,60	0,09	N
Pessoal	4,4	4,4	4,6	0,61	0,55	N